

TRACK - ENTREPRENEURSHIP

The role of the entrepreneurial university in fostering women entrepreneurship: a cross-cultural study
MARIA CARMEN LAUDANO, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI, VINCENZO ZAMPI

Entrepreneurship across cultures. A BR approach
CHIARA CANNAVALE, IMAN ZOHOORIAN NADALI

Antecedents and consequences of work-family conflicts: Italian women entrepreneurs' experiences
SARA POGGESI, MICHELA MARI, LUISA DE VITA

Entrepreneurial ecosystems: a qualitative comparative analysis (QCA) of their similarities and differences around the world
MARIA CRISTINA CINICI, ANTONIO CRUPI, DANIELA BAGLIERI

The impact of market orientation on research-based spin off performance: emerging issues from an exploratory study
NICOLETTA BURATTI, LUCA PERSICO, GIORGIA PROFUMO

Il ruolo coesivo della passione imprenditoriale: nuove prospettive teoriche e risultati emergenti da un'analisi esplorativa
ANDREA RUNFOLA, SILVIA RANFAGNI

The Role of the Entrepreneurial University in fostering Women Entrepreneurship: A Cross-Cultural Study

MARIA CARMEN LAUDANO* LAMBERTO ZOLLO• CRISTIANO CIAPPEI▲ VINCENZO ZAMPI**

Objectives. *Literature on women entrepreneurship is progressively achieving key importance in the management literature. However, little is known on how to foster women entrepreneurship in entrepreneurial universities, especially referring to the micro linkages leading female students to develop a self-employment attitude and intent. The present study seeks to understand the psychological and environmental factors that influence female students' entrepreneurial intent, specifically investigating the role of personality traits.*

Theoretical Framework and Hypotheses Development. *We build the present study on two important streams of research related to (a) the general phenomenon of women entrepreneurship and its antecedents (Lim and Envick, 2013); and (b) entrepreneurial education (Wilson et al., 2007). On the one hand, the first stream of research investigates the factors explaining the peculiarities of women entrepreneurship. Ajzen's (1991) Theory of Planned Behavior (TPB) was used to investigate students' entrepreneurial attitude and intent, and their antecedents. On the other hand, the role of entrepreneurial education in influencing female students' entrepreneurial intent and attitude was examined.*

*In general, the term entrepreneurship derives from the French verb *entreprendre*, which means "to undertake" (Kuratko and Audretsch, 2009). In fact, entrepreneurship generally refers to "the ability to take the initiative to organize a new enterprise" (Etzkowitz, 2003, p. 111), even though there are many definitions of such a notion embracing a widespread range of economic activities. However, several scholars agree that entrepreneurship is essentially a human creative act that contributes to income generation (Audretsch and Link, 2012). Consequently, entrepreneurs are individuals able to create innovation, enhance employment, and identify and seize opportunities, fostering economic growth and a balanced social structure (Heinonen and Poikkijoki, 2006). Entrepreneurship research is often focused on male practices while less attention has been given to the specific phenomenon of women entrepreneurship; there has not been a consistent definition of a woman entrepreneur yet and the information on this area of research is very limited and under-studied. Furthermore, several scholars stress that women might have different barriers or problems as well as difference intentions, compared to their male counterparts, to become self-employed (Lim and Envick, 2013). Hence, the research area on entrepreneurship and gender still remains an existing literature gap that requires further studies. For this reason, our focus is on women because their specific characteristics and particular circumstances - that might have a strong impact on their entrepreneurial processes - should be better investigated and taken into consideration by both practitioners and scholars (Ettl and Welter, 2010). Explicitly, we chose a sample composed of female students attending entrepreneurial universities because, as emerged in Lüthje and Franke (2003), the objective of business schools should be 'making entrepreneurs' (see also Zollo et al., 2017). Indeed, recent studies highlight how the percentage of young students who choose an entrepreneurial career is correlated to the support provided by their entrepreneurial education (Turker and Sonmez Selçuk, 2009).*

As emerged in several studies, the individual intent toward a specific behavior is fundamental in the decision to start the particular considered behavior - in our case the intention to become self-employed (Thompson, 2009). Building on the TPB, the intent to start a business has three antecedents: (a) subjective norms; (b) perceived behavioral control, and (c) personal attitude (Ajzen and Fishbein, 1980). First of all, (a) refers to the fact that the choice to conduct a specific behavior needs to involve people's judgment; consequently, it is linked to social beliefs that imply favorable or unfavorable evaluations about the desirability of the behavior of interest (Ajzen, 1991). Next, (b) perceived behavioral control is defined as the individual perception of the control over possible difficulties and it is a construct that varies depending on the different dynamic situations. Having a higher degree of perceived behavioral control eases the decision to perform a specific behavior, e.g. the choice to start one's own entrepreneurial activity (Ajzen and Fishbein, 1980). Finally, (c) attitude toward entrepreneurship is defined as the predisposition to the choice to be self-employed and so it is related to a considered intention to start a new business (Fitzsimmons and Douglas, 2011).

* Ph.D. Student in *Business Administration and Management* - University of Pisa

e-mail: maricalaudano@gmail.com

• Post-doc in *Management* - University of Florence

e-mail: lamberto.zollo@unifi.it

▲ Full Professor of *Management* - University of Florence

e-mail: cristiano.ciappei@unifi.it

** Full Professor of *Management* - University of Florence

e-mail: vincenzo.zampi@unifi.it

Actually, pertinent literature is consistent in considering this variable as one of the main antecedents of entrepreneurial intent (Ajzen and Fishbein, 1980; Liñán and Chen, 2009).

For this reason, building on several researches arguing the necessity to invest in students' entrepreneurial attitude through innovative educational programs (Heinonen and Poikkijoki, 2006), the first antecedent of students' entrepreneurial intent that we have considered is students' entrepreneurial attitude. Consequently, we propose that:

Hypothesis 1: Attitude toward entrepreneurship positively influences students' entrepreneurial intent.

Concerning the antecedents of entrepreneurial attitude, we follow scholars' (Zollo et al., 2017) recent calls for more research on personality traits that mostly impact on self-employment intention, such as risk-taking propensity (Macko and Tyszka, 2009), need of achievement (Eisenberger et al., 2005), locus of control (Lumpkin, 1988), and need for independence (Goldberg, 1999).

Traditionally, attitude toward entrepreneurship is related to a proactive personality, characterized by specific psychological variables and skills (Thompson, 2009). One of the most important characteristics correlated with the phenomenon of entrepreneurship is risk-taking propensity, because such a human inclination plays a crucial role in allowing people to cope with difficulties and successfully adapt to uncertain and unpredicted circumstances (Heinonen and Poikkijoki 2006). In addition, given that several scholars stress the necessity for entrepreneurs to effectively accomplish the challenging tasks linked to entrepreneurial activities, another important psychological variable associated with entrepreneurship is need of achievement (Eisenberger et al., 2005). This personality trait concerns the desire of individuals to realize their own identity, by occupying a social position deemed appropriate on the basis of own expectations (Eisenberger et al., 2005). Further, seminal studies (Lumpkin, 1988) also stress the role of locus of control as a predictor of entrepreneurial intention, a concept that recently received wide attention (see Schlaegel and Koenig 2014).

Explicitly, the construct of locus of control is divided in three sub-components: (a) Internal Control, (b) Powerful Others, and (c) Chance (for a review see Rotter 1990): (a) refers to people's beliefs that they have the mastery of their own life, through the ability to control uncertain situations; (b) is linked to the influence of pressure groups on own individual decisions and choices; (c) is the component of locus of control that measures how people consider their own life totally controlled by destiny and/or by other independent external factors. Finally, another predictor of entrepreneurial attitude refers to the need for independence. This proactive personality trait may lead to important innovation in a person's life because it makes them responsible for their own decisions, allowing the development of a good level of self-esteem, fundamental in entrepreneurial activities (Eisenberger et al., 2005; Goldberg, 1999).

Building on this, we propose that:

Hypothesis 2: Need for independence is positively related to students' entrepreneurial attitude.

Hypothesis 3: Risk-taking propensity is positively related to students' entrepreneurial attitude.

Hypothesis 4: Need of achievement is positively related to students' entrepreneurial attitude.

Hypothesis 5: Locus of control is positively related to students' entrepreneurial attitude.

Today, entrepreneurial education has grown to become an important research area, with a particular focus on university (Zhang et al., 2014). According to several scholars (see Kuratko, 2005), the number of female students enrolled in entrepreneurial universities has increased, even if this does not correspond to an equal rise of women entrepreneurship. Today, several scholars are still discussing gender inequalities in entrepreneurial education. In particular, our study emphasizes the importance of the university environment in influencing entrepreneurial attitude and intent in female students (Zollo et al., 2017). Specifically, the focus of the present study will be on the impact of the entrepreneurial education both on women's entrepreneurial attitude and intention (Etl and Welter, 2010) because the skills and competences provided by entrepreneurial universities improve students' ability to exploit future work opportunities (Fitzsimmons and Douglas, 2011). Several studies have stressed that entrepreneurial education is one of the main predictors of students' entrepreneurial intent, finding empirical support for the positive influence of entrepreneurial universities' environment in helping students to become self-employed (Franke and Lüthje, 2004; Souitaris et al., 2007). Consequently, due to the aforementioned difficulties that women have usually encountered when trying to enter into labor markets, studying the impact of universities' environment on female students is becoming more necessary; pertinent literature has clearly stressed how entrepreneurial education increases the percentage of students' choice of entrepreneurial career (Turker and Sonmez Selçuk 2009). Based on this, we hypothesize that:

Hypothesis 6a: The university environment has a positive impact on students' entrepreneurial attitude.

Hypothesis 6b: The university environment has a positive impact on students' entrepreneurial intent.

Methods. The main purpose of the present study is to investigate the differences between men and women in students' entrepreneurial attitude and intent. Through a cross-cultural study, we have conducted this research in two different countries, Italy and Albania, to deepen possible cultural and contextual differences. However, another aim of this research is to confirm and extend previous findings (see Zollo et al., 2017) by assessing the relationship between the following variables: (a) predictor variables such as risk-taking propensity, locus of control, need for independence, and need of achievement; (b) students' entrepreneurial attitude and entrepreneurial intent, which are considered as

mediating and dependent variables respectively, and (c) students' perception of environmental factors, in particular students' perception of entrepreneurial education at the University of Florence (Italy) and University of Shkodër (Albania). To collect the necessary data, in early 2017, the first step has been the development of an online self-report questionnaire of 48 items. The original version of the questionnaire in English was translated into Italian and Albanian using the translation/back-translation procedure. Initially, the questionnaire was pretested by 15 students in both Albania and Italy, to check for precision of vocabulary and possible ambiguity. Thus, from February to June 2017, the final online questionnaire, without substantial changes, was addressed to women students of the University of Florence (Italy) and University of Shkodër (Albania). Table 1 shows the main characteristics depicting these two European countries.

Tab. 1: Comparison between Italy and Albania

	Italy	Albania
Foundation's year of considered University	1321 (University of Florence)	1957 (University of Shkodër)
GDP growth (2015)	+1.0%	+2.8%
Inflation rate (2015)	+0.1%	+1.9%
Unemployment rate (2015)	11.9%	13.3%
GDP growth (2016)	+0.9%	+3.5%
Inflation rate (2016)	-0.1%	+1.3%
Unemployment rate (2016)	11.7%	10.3%
Percentage of entrepreneurs in total active labour force (<i>entrepreneurship rate</i>) by gender	- Women: 16% - Men: 28%	- Women: 18% - Men: 34%

As stressed in the cover letter of the survey, students' participation was anonymous and totally voluntary to decrease social desirability bias and related common method variance. In addition, following Podsakoff et al., (2003), we separated survey questions related to the independent variables such as personality traits from questions related to the dependent variables such as entrepreneurial attitude and entrepreneurial intent. We followed several approaches suggested in the pertinent literature, designing the questionnaire carefully. Furthermore, we conducted wave analysis to assess the samples for potential nonresponse bias, by comparing early and late respondents according to key variables such as age, gender, and the dependent variable of our hypothesized model, such as entrepreneurial intent. T-tests showed no significant differences, alleviating any concerns about nonresponse bias.

Data collection yielded two convenience samples of 164 (45.6%) female students at the University of Florence (Italy) and 186 (44.1%) female students at the University of Shkodër (Albania) (see Table 2). The two considered countries differ in terms of economic development level: Italy is an advanced and industrialized economy, while Albania is an important emerging country.

Moreover, since 1321, the University of Florence has been one of the most historically significant existing universities. Consequently, this university has an important tradition as a research lab, allowing one of the most important economic, social and cultural developments of the local context. Indeed, today, the University of Florence has a dynamic incubator for start-ups, playing a progressively key role in linking the academic world with labor markets. Likewise, the University of Shkodër (founded in 1957) is one of the most important institutions in high public education in Albania. Thanks to strong collaborative relationships with other highly professionally qualified national and international universities, today this university emerges as one of the key research and education centers of Northern Albania. In particular, in recent decades, the University of Shkodër has several qualified students who work in different fields of sciences, by facilitating access to labor markets and contributing to decreasing the unemployment rate.

Tab. 2: Sample characteristics

	Italian sample		Albanian sample	
Total sample	164		186	
Age (frequency/valid percent)				
- 18-20	1 (0.61%)		20 (10.75%)	
- 21-23	43 (26.22%)		70 (37.63%)	
- 24-26	90 (54.88%)		55 (29.57%)	
- 27-30	24 (14.63%)		35 (18.82%)	
- 31-35	5 (3.05%)		6 (3.23%)	
- over 35	1 (0.61%)		0 (0%)	
% who started own business	4.26%		4.83%	
% whose family started a business	39.02%		17.20%	
Variables considered	Mean	SD	Mean	SD
- Risk-taking propensity	2.37	0.62	2.83	1.24
- Need of achievement	3.62	0.68	4.05	0.99
- Need for independence	3.82	0.79	4.13	0.94
- Locus of control	2.93	0.50	3.30	1.04
- Entrepreneurial attitude	2.22	0.70	3.32	1.18
- Entrepreneurial intent	2.11	0.81	3.02	1.28
- University	2.37	0.79	2.93	1.15

To measure the students' risk-taking propensity, we used the scale of the International Personality Item Pool - IPIP - (Goldberg 1999). In detail, according to Hmieleski and Corbett (2006), we used the ten items of the IPIP scale related to the risk-taking scale. The authors found a good reliability of Cronbach's $\alpha = 0.78$.

Instead, we chose the "nAch" scale to measure students' need of achievement, which consists of five items validated by Eisenberger et al., (2005). The authors found a good reliability of $\alpha = 0.88$.

The three items of Franke and Lüthje's scale (2004), which presents an acceptable reliability of $\alpha = 0.60$, were used to measure students' need for independence.

Students' locus of control was assessed using the widely-used scale of Levenson (1974); in particular, we used the abbreviated form of Lumpkin (1988), consisting of nine items. This construct is classified according to three dimensions, namely Internal Control, Powerful Others, and Chance Opportunity and, according to factor analysis results, each factor has strong reliability within and between country samples. In detail, the authors found a good reliability of this scale ($\alpha = 0.88$).

To measure students' entrepreneurial attitude, we employed Lüthje and Franke's scale (2003), consisting of three items. This scale, which has been frequently used in other researches in the field of entrepreneurial education (Souitaris et al., 2007), presents a good reliability of $\alpha = 0.69$.

Furthermore, to assess students' entrepreneurial intent, we used the recent scale of Thompson (2009), composed of six items, and the widely-cited instrument for assessing students' start-up intentions (Liñán et al., 2011). The authors found a good reliability of $\alpha = 0.83$.

Finally, students' perception of the university environment and related entrepreneurial education was assessed using Franke and Lüthje's scale (2004), which consists of six items divided into three dimensions: Initiation, Development, and Active Support, which represent the university's ability in fostering in students a positive, entrepreneurial context. This scale presents a good reliability of $\alpha = 0.83$.

All the items were rated on a five-point Likert-type scale from not at all important (1) to extremely important (5).

Results. The validity of these factors was confirmed by reliability analysis (Cronbach's α) in both the two samples. In particular, according to the literature (Hair et al., 2006) the scales used in the present study present good reliability, because the Cronbach's α values are above 0.6. Then, we conducted a correlation analysis in the Italian sample (see Table 3).

Tab. 3: Correlation matrix of latent dimensions in the Italian sample

	1	2	3	4	5	6	7
1. Locus of control	(0.67)						
2. Need of achievement	0.630**	(0.71)					
3. Need for independence	0.270**	0.463**	(0.66)				
4. Risk-taking propensity	0.262**	0.180*	0.285**	(0.79)			
5. Entrepreneurial Attitude	0.320**	0.265**	0.246**	0.422**	(0.68)		
6. Entrepreneurial Intent	0.275**	0.332**	0.253**	0.447**	0.510**	(0.84)	
7. University	0.234**	0.233**	0.207**	0.150	0.278**	0.270**	(0.83)

Cronbach Alpha's value on the diagonal.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Then, we conducted the correlation analysis of scale items in the Albanian sample (see Table 4).

Tab. 4: Correlation matrix of latent dimensions in the Albanian sample

	1	2	3	4	5	6	7
1. Locus of control	(0.70)						
2. Need of achievement	0.458**	(0.68)					
3. Need for independence	0.410**	0.448**	(0.65)				
4. Risk-taking propensity	0.516**	0.200**	0.316**	(0.82)			
5. Entrepreneurial Attitude	0.443**	0.320**	0.234**	0.437**	(0.69)		
6. Entrepreneurial Intent	0.498**	0.212**	0.109	0.584**	0.425**	(0.88)	
7. University	0.253**	0.239**	0.211**	0.270**	0.347**	0.159*	(0.85)

Cronbach Alpha's value on the diagonal.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

For each of the dimensions a confirmatory factor analysis (CFA) was conducted by using SPSS module AMOS v. 21. In order to estimate parameters and test the six hypotheses (see Figure 1), the maximum likelihood function was used (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006). The goodness-of-fit measures were examined to verify acceptable parsimony of the analyzed model (Bagozzi and Yi, 1988; Bentler, 1990). Firstly, absolute fit indexes were measured. Concerning both Italian and Albanian samples, the chi-square statistics of the model are significant and the relative chi-square suggests a good fit with a T-test (lower than 3 as required). As far as concerns the relative fit indexes of the Italian sample, the 'Comparative Fit Index' (CFI), the 'Incremental Fit Index' (IFI), the 'Normed Fit Index' (NFI), and

the 'Tucker-Lewis Index' (TLI) are all satisfactory at above 0.90. The measurement model showed that path coefficients between indicators and latent variable are significant ($p < 0.01$) in both samples. In order to assess the internal consistency of such indicators, the composite reliability (CR) for each latent construct was estimated (Hair et al., 2006). All the variables of both Italian and Albanian sample show acceptable composite levels of reliability for the model, over 0.6 as required (Bagozzi and Yi, 1988). Convergent validity was assessed by the 'Average of Variance Extracted' index (AVE). Similarly, the variables of both samples show acceptable values being higher than 0.5 (Bagozzi and Yi, 1988). Moreover, the square values of AVE in both samples were all higher than the construct correlations, thus indicating discriminant validity of the model (Hair et al., 2006). Hence, the overall indexes level, its reliability and validity suggest an acceptable model fit.

To control for common method bias (CMB), we followed the procedures suggested by Podsakoff et al., (2003). First, we pretested the scales in order to delete ambiguous items from the questionnaire; then, we conducted the Harman's one-factor test which showed that the variance explained by the single factor was less than 50%, (Italian sample = 30.20%; Albanian sample = 32.55%); finally, we used CFA to compare our proposed model with a model loading all items onto a common method factor: the one-factor model (Podsakoff et al., 2003). The comparison in both samples yielded a significant change in chi-square as required - the χ^2 difference test with one degree of freedom was much greater than 3.84, which is the critical value associated with $p = 0.05$ - thus assessing a superior fit to the data of our proposed model in respect to the one-factor model. Hence, CMB is unlikely to be a significant threat to our study.

Finally, a structural model was built to assess both the values of standardized item loadings and the hypothesized path coefficients existing between the constructs (Bagozzi and Yi, 1988; Bentler, 1990). As shown in Figure 1, both the absolute and the relative fitting indexes of the Italian and Albanian models are acceptable.

Concerning the Italian sample, the entrepreneurial attitude results are a strong predictor of entrepreneurial intent (+0.399; $p < 0.01$), thus supporting H1. Next, the examination of the paths' coefficients indicates that need for independence significantly influences entrepreneurial attitude in a direct way (+0.183; $p < 0.05$), providing statistical support for H2. Simultaneously, the direct effect of risk-taking propensity on entrepreneurial attitude is significant (+0.258; $p < 0.01$), thus supporting H3, while the direct relationship between need of achievement and entrepreneurial attitude is not significant (+0.06; $p > 0.05$), hence H4 is not supported. Locus of control positively impacts on entrepreneurial attitude (+0.144; $p < 0.05$), thus supporting H5. Finally, university significantly impacts on both entrepreneurial attitude (+0.165; $p < 0.05$) and entrepreneurial intent (+0.170; $p < 0.05$), thus providing statistical support for H6a and H6b respectively.

As far as concerns the Albanian sample, the relationship between entrepreneurial attitude and entrepreneurial intent was significant (+0.199; $p < 0.01$), hence H1 is supported. Furthermore, examination of the paths' coefficients indicates that need for independence does not significantly influence entrepreneurial attitude (+0.04; $p > 0.05$), thus not supporting H2. Instead, risk taking propensity is a significant predictor of entrepreneurial attitude (+0.266; $p < 0.01$), providing statistical support for H3. Similarly, both need of achievement (+0.116; $p < 0.05$) and locus of control (+0.200; $p < 0.01$) positively influence entrepreneurial attitude in a direct way, thus supporting H4 and H5 respectively. Finally, university results as a significant predictor for both entrepreneurial attitude (+0.139; $p < 0.01$) and entrepreneurial intent (+0.121; $p < 0.01$), supporting H6a and H6b respectively.

Limitations. The results obtained in this paper suffer from some potential limitations. On the one hand, we assess entrepreneurial intent only in business school departments located at the Universities of Florence and Shkodër and, consequently, our results may not be generalized to other fields of study or other countries. On the other hand, the typology of self-reported research implies restrictions in terms of the validity of the results obtained because of the possibility of common method variance; however, we followed pertinent literature guidelines to control for CMB (see Podsakoff et al., 2003).

Practical Implications. We find that the percentage of female students that have already started their own business is quite similar in both samples, while the percentage of students' families that have started a business in the Italian sample is almost twice the Albanian percentage. Consistently with entrepreneurship scholars, we may interpret these differences correlated to the fact that in emerging countries - such as Albania - the phenomenon of entrepreneurship is considered an appealing career choice that fosters the local economic growth. Interestingly, we can observe that the mean and standard deviation of all the considered factors (see Table 1) are higher in the Albanian sample than in the Italian one and, in particular, these disparities refer to entrepreneurial attitude and intent. We found that entrepreneurial attitude among the Italian sample ($M=2.22$; $SD=0.70$) is much lower than the female students in Albania ($M=3.32$; $SD=1.18$). Comparing these findings with previous studies, the results of Italian female students are consistent with recent studies conducted at the University of Florence on both female and male students (see Zollo et al., 2017), revealing that there is no significant difference between the two genders. Intriguingly, from the comparison of the Albanian female students (University of Shkodër) with previous empirical results of male and female samples (MIT and Munich universities; see Franke and Lüthje 2004), it emerges that the entrepreneurial attitude mean of Albanian women is in line with the same mean as other American and European students. Such disparities are similar if we consider the entrepreneurial intent and the values of the predictors of entrepreneurial attitude. Specifically, regarding the influence of these latter factors on students' attitude, we can notice an important difference between Italian and Albanian women because, while risk-taking propensity and locus of control play an important role as

antecedents of attitude in both samples, need for independence is a significant predictor only in the Italian sample, while need of achievement has a significant influence only in the Albanian sample.

We interpret all the aforementioned dissimilarities between the Albanian and Italian samples by referring to cultural and socio-economic considerations, but our study has some implications for policy making too. In recent years, Albania has shown a significant economic recovery and progressive growth, after a long period characterized by civil wars and several socio-economic crises; the majority of the families are now just starting to overcome the minimum thresholds of poverty, thus transmitting to the new, young generations both the desire and courage of a higher risk propensity to achieve an economic independence and prestigious social position. In contrast, the significant influence of need for independence on entrepreneurial attitude emerged only in the Italian sample; despite the contemporary economic crisis, Italy presents a higher economic growth than Albania and, thus, the major economic development of Italy is correlated to a higher level of individual autonomy highly correlated with the need for independence. Our analysis provides relevant insights regarding the importance of specific academic programs in increasing entrepreneurial attitude. For example, the inclusion in academic programs of specific seminars and workshops on women entrepreneurship could improve the number of new ventures founded by women, as recently highlighted by pertinent literature (Zollo et al., 2017). Surely, this investment in education should be coupled with other public investments allowing effective support systems to alleviate gender discrimination, thus ensuring that entrepreneurial education is easily accessible to women. This policy could have long-term success because women-owned businesses could substantially contribute to the local economic growth, especially in emerging countries (García-Rodríguez et al., 2015).

Originality. The theory of planned behavior (TPB) is used to investigate and interpret the phenomenon of women entrepreneurship in entrepreneurial universities located both in a developed country and an emerging one. Hence, this is the first study to compare such phenomena in Italy and Albania, which are among the top four European countries concerning women entrepreneurship.

Key words: Entrepreneurial education; Entrepreneurial intent; Entrepreneurial university; Women entrepreneurship

References

- AJZEN I. (1991), "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n. 2, pp. 179-211.
- AJZEN I., FISHBEIN M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- AUDRETSCH D.B., LINK A.N. (2012), "Entrepreneurship and innovation: public policy frameworks", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 37, n. 1, pp. 1-17.
- BAGOZZI R.P., YI Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, n. 1, pp. 74-94.
- BENTLER P.M. (1990), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, vol. 107, n. 2, pp. 238-246.
- EISENBERGER R., JONES J.R., STINGLHAMBER F., SHANOCK L., RANDALL A.T. (2005), "Flow experiences at work: For high need achievers alone?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 7, pp. 755-775.
- ETTL K., WELTER F. (2010), "Gender, context and entrepreneurial learning", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, n. 2, pp. 108-129.
- ETZKOWITZ H. (2003), "Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, vol. 32, n. 1, pp. 109-121.
- FITZSIMMONS J.R., DOUGLAS E.J. (2011), "Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n. 4, pp. 431-440.
- FRANKE N., LÜTHJE C. (2004), "Entrepreneurial intentions of business students - A benchmarking study", *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 1, n. 3, pp. 269-288.
- GARCÍA-RODRÍGUEZ F.J., GIL-SOTO E., RUIZ-ROSA I., SENE P.M. (2015), "Entrepreneurial intentions in diverse development contexts: A cross-cultural comparison between Senegal and Spain", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 511-527.
- GOLDBERG L.R. (1999), International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality and Other Individual Differences. Retrieved on 27th June 2016 from: <http://ipip.ori.org>
- HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6), Pearson Prentice Hall, New York.
- HEINONEN J., POIKKIJOKI S.A. (2006), "An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible?", *Journal of Management Development*, vol. 25, n. 1, pp. 80-94.
- HMIELESKI K.M., CORBETT A.C. (2006), "Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 1, pp.45-63.
- KURATKO D.F., AUDRETSCH D.B. (2009), "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33, n. 1, pp. 1-17.
- LIM S., ENVICK B.R. (2013), "Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, n. 3, pp. 465-482.
- LIÑÁN F., URBANO D., GUERRERO M. (2011), "Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n. 3/4, pp. 187-215.
- LUMPKIN J.R. (1988), "Establishing the validity of an abbreviated locus of control scale: Is a brief Levenson's scale any better?", *Psychological Reports*, vol. 63, n. 2, pp. 519-523.

- LÜTHJE C., FRANKE N. (2003), "The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT", *R&D Management*, vol. 33, n. 2, pp. 135-147.
- MACKO A., TYSZKA T. (2009). "Entrepreneurship and risk taking", *Applied Psychology*, vol. 58, n. 3, pp. 469-487.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOFF N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 5, pp. 879-903.
- SOUTARIS V., ZERBINATI S., AL-LAHAM A. (2007), "Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 566-591.
- TURKER D., SONMEZ SELÇUK S. (2009). "Which factors affect entrepreneurial intention of university students", *Journal of European Industrial Training*, vol. 33, n. 2, pp. 142-159.
- WILSON F., KICKUL J., MARLINO D. (2007), "Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 31, n. 3, pp. 387-406.
- ZHANG Y., DUYSTERS G., CLOODT M. (2014), "The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 623-641.
- ZOLLO L., LAUDANO M.C., CIAPPEI C., ZAMPI V. (2017), "Factors affecting universities' ability to foster students' entrepreneurial behaviour: An empirical investigation", *Journal of Management Development*, vol. 36, n. 2, pp. 268-285.

Entrepreneurship across cultures. A BR approach

CHIARA CANNAVALE* IMAN ZOHOORIAN NADALI•

Objectives. *The Weberian questions of how beliefs and values influence on business development (Weber, (1930)) is still on the research agenda (Stephan and Uhlaner, 2010; Coviello et al., 2011; Calvelli et al., 2014; Liñán and Fayolle, 2015; Cannavale and Wallis, 2015). Cross-cultural studies on entrepreneurship analyze the influence that national culture exerts on new firm creation from different perspectives. Most of the literature focuses indeed on the effects of cultural values on new firms' creation, entrepreneurship orientation and innovation. According to Hofstede (1980) and Schwartz (1994), culture is meant as a set of values, peculiar to a specific group or society, which shapes the development of certain personality traits, and motives. It impacts on work ethic, on individual need of achievement, and on the way people feel legitimated. Culture shapes the orientation of individuals to take initiatives, and it shapes the orientation of social group to positively evaluate personal initiatives (Baughn and Neupert, 2003). Values and beliefs are related to personal characteristics that prompt entrepreneurial orientation of individuals to become an entrepreneur (Busenitz and Lau, 1996; Kreiser et al., 2010; Lee and Peterson, 2000; McGrath et al., 1992a; McGrath et al., 1992b; Mitchell et al., 2000; Mueller and Thomas, 2001).*

In a considerable contribution to the 'psychology of the entrepreneur', already in 1988, Bird provided a behavioral model of entrepreneurial intentions (Bird, 1988), and in 1991 Shaver and Scott emphasized the role of personal attributes, cognitive processes, and behavioral choices in entrepreneurship research (Shaver and Scott, 1991). Still in 2002, the editors of the Entrepreneurship Theory and Practice journal drew attentions to the people side of entrepreneurship research in a special issue on information processing and entrepreneurial cognitions (Mitchell et al., 2002). And five years later, mostly the same editors in another special issue of Entrepreneurship Theory and Practice noted that entrepreneurial cognition research was still in the early stages of development (Mitchell et al., 2007).

The social psychology theories of intentions formed the focal reference for much research on cognitive processes of entrepreneurship since then (Kolvereid and Isaksen, 2006; Van Gelderen et al., 2008; Engle et al., 2010; Kautonen et al., 2013; Hattab, 2014; Entrialgo and Iglesias, 2017). While, some other research has focused on exploration of other cognitive variables not included in Theory of Reasoned Action (TRA) and Theory of Planned Behavior (TPB) (Cardon et al., 2012; Liguori et al., 2018).

Liñán and Fayolle (2015), who performed a systematic literature review on entrepreneurial intentions, believe that TPB became the 'reference theory' in entrepreneurial intentions research after the work of Krueger and Brazeal (1994). Since then, much theoretical and empirical research has been devoted to application of TPB in entrepreneurship.

An important portion of research on entrepreneurial cognition is devoted to cross-country and cross-cultural analyses (Bouncken et al., 2009; Liñán and Chen, 2009; Liñán et al., 2011; Engle et al., 2011; Dodd et al., 2013; Schlaegel et al., 2013; Dheer and Lenartowicz, 2016). This portion of entrepreneurial cognitive research across cultures is in line with the broad research line that is called international entrepreneurship (Coviello et al., 2011; Calvelli et al., 2014; Cannavale and Wallis, 2015).

While very interesting, these studies do not reach homogeneous results, and some scholars argue that contributions in this field are still at an embryonic level; more efforts are needed to find the right methodology and develop a consistent theory (Engelen et al., 2009). Our study aims at contributing to this research by employing a different perspective. We apply on the Behavioral Reasoning Theory (BRT) (Westaby, (2005)) to fill the theoretical gap in our understanding of the effects of cultural beliefs and values on entrepreneurial activities at a country level.

BRT proposes important linkages between reasons and beliefs, motives, intentions, and behavior (Westaby, (2005); Westaby et al., 2010). Westaby ((2005)) defines reasons as 'the specific subjective factors people use to explain their anticipated behavior' (p. 100). According to BRT, three types of reasons are theorized by Westaby ((2005)) as 'anticipated reasons', 'concurrent reasons', and 'post hoc reasons' based on the chronological order of action and corresponding reasoning process. BRT also explains the distinctions between beliefs and reasons. While beliefs "refer to a person's subjective probability judgements concerning some discriminable aspect of his world" (Fishbein and Ajzen, 1975, p. 131), reasons are related to the explanations people provide for their actual behavior (Westaby, (2005)). In the behavioral reasoning theory, two distinct reasons are conceptualized: reasons for and reasons against performing a behavior.

* Associate Professor of Management - University of Naples Parthenope -Naples
e-mail: chiara.cannavale@uniparthenope.it

• University of Naples Federico II - Naples
e-mail: iman.zohooriannadali@unina.it

We employ BRT as the theoretical basis for a quantitative analysis aimed at investigating the effects of cultural values on the intention to become an entrepreneur, intention which results from the value individuals give to the reasons for and reasons against their behavior. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) longitudinal data of entrepreneurial behaviors were employed to extract the variables under investigation over the period of 2007 up to 2017. In addition, cultural beliefs were estimated at a country level using Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) project data (House et al., 2004). Partial Least Square approach to Structural Equation Modeling will be employed for analyses of the data over time.

Methodology. This study hypothesizes and explores the role of entrepreneurial intentions and the corresponding underlying cognitive values and reasons for and against entrepreneurial activities based on the social psychological theory of behavioral reasoning. To statistically test the hypotheses of the study, secondary data from GLOBE as well as GEM are respectively employed for measurement of cultural values, reasons, intentions, and entrepreneurial behaviors of 50 countries.

Cultural values are defined as the 'should-be' scores of the GLOBE project by House et al. (2004) in nine dimensions of 'UA', 'FO', 'PD', 'Col I', 'HO', 'PO', 'Col II', 'GE', and 'ASS'. We adopted should-be scores since they reflect the societal level values towards different aspects of collective beliefs.

As mentioned earlier, high status of the current entrepreneurs of a nation is hypothesized to provide individuals with a favorable reasoning for entrepreneurial intentions. On the other hand, fear of failure rate might adversely affect the entrepreneurial intention by providing a strong reason against entrepreneurship, since the risks of such activity seem considerable to individuals. In GEM, two indicators stand for these two characteristics of entrepreneurial activities at national level: 'High Status to Successful Entrepreneurs', and 'Fear of failure rate'. The former is defined as the percentage of 18-64 population who agree with the statement that in their country, successful entrepreneurs receive high status. Fear of failure rate is also defined as the percentage of 18-64 population perceiving good opportunities to start a business who indicate that fear of failure would prevent them from setting up a business. Thus, reason for and against entrepreneurial overt activity and the corresponding intentions are extracted from the two mentioned variables of the GEM data.

Entrepreneurial intentions and entrepreneurial behavior of the nations under study were also extracted from the GEM. Percentage of 18-64 population who are latent entrepreneurs and who intend to start a business within three years form the entrepreneurial intention variable. And the Total Entrepreneurial Activity (TEA) as percentage of 18-64 population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business is taken as the indicator of overt entrepreneurial behavior.

Partial Least Square (PLS) approach to Structural Equation Modeling (SEM) will be employed by utilizing SmartPLS software version 2. This is specifically useful since hypothesized collinearity among cultural values of the GLOBE project (Smith, 2006; Stephan and Uhlmer, 2010) might not adversely affect the results of SEM when taking PLS approach (Wold et al., 1984).

Findings. According to the results of SEM, some dimensions of societal level values significantly influence both reason for and reason against entrepreneurial intentions. Performance orientation and gender egalitarianism scores of societal should-be influence with different effects on 'reasons for' and 'reasons against'. PO and GE affect significantly both the reasons, while FO, ASS, and Col II significantly influence 'reason for'. PD and UA positively influence 'reason against'. Col I and HO neither influence 'reason for' nor influence 'reason against'.

In the next step, time introduced into the model as a control variable to test if the aforementioned relationships are robust over time, and analyses of f^2 indicates that the effect size of time on R^2 of the endogenous variables of the research framework is either none or low. Therefore, it is concluded that the model is robust over time.

Research limits. While robust from a statistical point of view, the analysis has some important weaknesses. The GEM is widely used in cross-countries analysis on entrepreneurship, but some data are missing over time and some doubts emerge on the use of the specific variables it contains. Data are wide, and in order to generalize our findings, other different indicators of reasons for and other control variables will be used in the future. In additions, the data from GLOBE and data from GEM are from different sources and therefore societies and countries under investigation are not completely the same. Some doubts could emerge from the overlap of the two datasets, but to reduce problems we have limited the analysis to the countries studied by both the models. An issue of the overlap of GLOBE and GEM lies in the longitudinal essence of the GEM data that are gathered on a yearly basis. However, this difference helps us to perform a study of control variable of time. Therefore, time is introduced into the model as the control variable. By controlling the effect size of time on R^2 changes as the explanatory power of the model.

Practical Implications. Because of its social and economic implication, entrepreneurship is welcomed in every country as a key factor of economic development. However, not all countries show the same level of entrepreneurship, and individuals' inclination to become an entrepreneur seems to be strongly affected by the social contexts to which individuals belong. Policies for entrepreneurship don't reach the same results in all countries, and understanding the effects of cultural values on the reasoning process which push or limit individuals in their decision to become entrepreneurs could be useful to plan more effective policies. At a firm level, top managers and global leaders could

understand more the key factors they can use to promote entrepreneurial spirit of their employs above all at managerial levels or in creativity-intensive fields.

Originality of the study. *This study wants to contribute to the debate on culture and entrepreneurship, by using a theoretical framework which although low used in the entrepreneurial cognitive research, can represent a good framework to analyze more in depth the reasoning path followed by the entrepreneur and to understand the impact of cultural values on it. By distinguishing 'reasons for' and 'reasons against', we can analyze the impact of cultural values on them and put new lights on some controversial effects of country culture on entrepreneurship (Engelen et al., 2009; Cannavale and Wallis, 2015).*

Key words: *entrepreneurship; behavioral reasoning; GLOBE; GEM*

References

- BAUGHN C.C., NEUPERT K.E. (2003), "Culture and national conditions facilitating entrepreneurial start-ups", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n. 3, pp. 313-330.
- BIRD B. (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case of Intention", *Academy of Management Review*, 13, n. 3, pp. 442-453.
- BOUNCKEN R.B., ZAGVOZDINA J., GOLZE A. (2009), "A comparative study of cultural influences on intentions to found a new venture in Germany and Poland", *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 3, n. 1, pp. 47-65.
- BUSENITZ L.W., LAU C.M., 1996. A cross-cultural cognitive model of new venture creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n. 4, pp. 25-39.
- CALVELLI A., CANNAVALE C., PARMENTOLA A., TUTORE I. (2014), "Do 'cultural gaps' affect entrepreneurial activities? An analysis based on globe's dimensions", *European J. Cross-Cultural Competence and Management*, vol. 3, n. 3/4, pp. 279-298.
- CANNAVALE C., WALLIS S. (2015), "The entrepreneurial cultural approach: does culture impact on researchers' perspective and on entrepreneurial success at a country level. s.l., IACCM (2015) 14th IACCM Annual Conference and 7th CEMS/IACCM Doctoral Workshop.
- CARDON M.S., FOO M.D., SHEPHERD D., WIKLUND J. (2012), "Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- COVIELLO N.E., MCDUGALL P.P., OVIATT B.M. (2011), "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research - An introduction to the special forum", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n. 6, pp. 625-631.
- DHEER R.J.S., LENARTOWICZ T. (2016), "Multiculturalism and Entrepreneurial Intentions: Understanding the Mediating Role of Cognitions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume In Press.
- DODD S.D., JACK S., ANDERSON A.R. (2013), "From admiration to abhorrence: the contentious appeal of entrepreneurship across Europe", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25, n. 1/2, pp. 69-89.
- ENGELN A., HEINEMANN F., BRETTEL M. (2009), "Cross-cultural entrepreneurship research: current status and framework for future studies", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 7, n. 3, pp. 163-189.
- ENGLE R.L., DIMITRIADI N., GAVIDIA J.V., SCHLAEGEL C., DELANOE S., ALVARADO I., HE X., BUAME S., WOLFF B. (2010), "Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 16, n. 1, pp. 35-57.
- ENGLE R.L., SCHLAEGEL C., DIMIRRIADI N. (2011), "Institutions and Entrepreneurial Intent: A Cross-country Study", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 16, n. 2, pp. 227-250.
- ENTRIALGO M., IGLESIAS V. (2017), "Are the Intentions to Entrepreneurship of Men and Women Shaped Differently? The Impact of Entrepreneurial Role-Model Exposure and Entrepreneurship Education", *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 8, n. 1, DOI: <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0013>.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, MA: Addison-Wesley: Reading.
- HATTAB H.W. (2014), "Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions of University Students in Egypt", *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 23, n. 1, pp. 1-18.
- HEUER A., KOLVEREID L. (2014), "Education in entrepreneurship and the Theory of Planned Behaviour", *European Journal of Training and Development*, vol. 38, n. 6, pp. 506-523.
- HOFSTEDE G.H. (1980), *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*. London: Sage Publication.
- HOUSE R.J., HANGES P.J., JAVIDAN M., DORFMAN P.W., GUPTA V. (2004), "Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publication Inc..
- KAUTONEN T., VAN GELDEREN M., TORNIKOSKI E.T. (2013), "Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour", *Applied Economics*, vol. 45, n. 6, p. 697-707.
- KOLVEREID L., ISAKSEN E. (2006), "New business start-up and subsequent entry into self-employment", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, pp. 866-885.
- KREISER P.M., MARINO L.D., DICKSON P., WEAVER K.M. (2010), "Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n. 5, pp. 959-984.
- KRUEGER N.F., BRAZEAL D.V. (1994), "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 19, n. 3, pp. 91-104.
- LEE S.M., PETERSON S.J. (2000), "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness", *Journal of World Business*, vol. 35, n. 4, pp. 401-416.

- LIGUORI E.W., BENDICKSON J.S., MCDOWELL W.C. (2018), "Revisiting entrepreneurial intentions: a social cognitive career theory approach", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 67-78.
- LIÑÁN F., CHEN Y.W. (2009), "Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n. 3, p. 593-617.
- LIÑÁN F., FAYOLLE A. (2015), "A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, n. 4, pp. 907-933.
- LIÑÁN F., URBANO D., GUERRERO M. (2011), "Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, n. 3/4, pp. 187-215.
- MCGRATH R.G., MACMILLAN I.C., SCHEINBERG S. (1992a), "Elitists, risk-takers, and rugged individuals? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n. 2, pp. 115-135.
- MCGRATH R.G., MACMILLAN I.C., YANG E.A., TSAI W. (1992b), "Does culture endure, or is it malleable?", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n. 6, pp. 441-458.
- MITCHELL R.K. BUSENITZ L.W., BIRD B., GAGLIO C.M., MCMULLEN J.S., MORSE E.A., SMITH J.B. (2007), "The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research (2007)", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n. 1, pp. 1-27.
- MITCHELL R.K. BUSENITZ L.W., LANT T., MCDOUGALL P.P., MORSE E.A., SMITH J.B. (2002), "Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 2, pp. 93-104.
- MITCHELL R.K., SMITH B., SEAWRIGHT K.W., MORSE E.A. (2000), "Cross-cultural cognitions and the venture creation decision", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 5, pp. 974-993.
- MUELLER S.L., THOMAS A.S. (2001), "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 1, pp. 51-75.
- SCHLAEGEL C., HE X., ENGLE R.L. (2013), "The direct and indirect influences of national culture on entrepreneurial intentions: a fourteen nation study", *International Journal of Management*, vol. 30, n. 2, pp. 597-609.
- SCHWARTZ S.H. (1994), "Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values", in KIM U., TRIANDIS H.C., KAGITCIBASI C., CHOI S., YOON G. eds. *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. Thousands Oaks, CA: Sage Publication, pp. 85-119.
- SHAVER K.G., SCOTT L.R. (1991), "Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n. 2, pp. 23-45.
- SMITH P.B. (2006), "When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n. 6, pp. 915-921.
- STEPHAN U., UHLANER L.M. (2010), "Performance-based vs socially supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship", *Journal of International Business Studies*, n. (2010) 41, 1347-1364, vol. 41, n. 8, pp. 1347-1364.
- VAN GELDEREN M., BRAND M., VAN PRAAG M., BODEWES W., POUTSMA E., VAN GILS A. (2008), "Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour", *Career Development International*, vol. 13, n. 6, pp. 538-559.
- WEBER M. (1930), *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: The Citadel Press.
- WESTABY J.D. (2005), "Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 98, pp. 97-120.
- WESTABY, J. D., PROBST, T. M., LEE, B. C. (2010), "Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis", *The Leadership Quarterly*, vol. 21, pp. 481-495.
- WOLD S., RUHE A., WOLD H., DUNN W.J. (1984), "The collinearity problem in linear regression. the partial least squares , n. PLS) approach to generalized inverses", *SIAM Journal on Scientific and Statistical Computing*, vol. 5, n. 3, pp. 735-743.

Antecedents and consequences of work-family conflicts: Italian women entrepreneurs' experiences

SARA POGGESI* MICHELA MARI* LUISA DE VITA[▲]

Objectives. *The work-family conflict (WFC, also known as work-family interference), traditionally defined as “a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect” (Greenhaus and Beutell, 1985, 77), is one of the most investigated issues in the work-family literature (e.g. Michel et al., 2011; Byron, 2005; Pitt-Catsouphes et al., 2006; Voydanoff, 1988). This widespread interest has led to a significant evolution of the “traditional” unidimensional WFC concept over the years, to the point that today scholars distinguish between two concepts which are the basis of the WFC construct: work interference with family (WIF) and family interference with work (FIW) (e.g., Frone et al., 1992a, 1992b; Kelloway et al., 1999; Williams and Alliger, 1994).*

While these concepts are well established within the employment literature (see for a review Byron, 2005; Eby et al., 2005; Michel et al., 2011), where antecedents and consequences are largely investigated, they have generally been neglected in relation to entrepreneurship (e.g. Poggese et al., 2017).

In this paper, we decided to focus on WFC experienced by a specific target of entrepreneurs, i.e. women entrepreneurs, for at least two reasons.

Firstly, and more generally, although it has been wrongly assumed that being an entrepreneur implies benefiting from greater freedom and flexibility than employees, allowing the former to better balance work and family demands, today it is well accepted that it is not the case. As well explained by Parasuraman et al. (1996) “business ownership has both costs and benefits and is not a panacea for the role pressures and constraints encountered in traditional organizational employment”; over the years, only few scholars have investigated this issue in relation to entrepreneurship (in general); for example, Parasuraman and Simmers (2001) verify that self-employed individuals experience more WFC than employees. Thus, updated theoretical and empirical analyses are strongly needed.

Secondly, among the population of entrepreneurs the experiences of women entrepreneurs can no longer be overlooked. The increasing number of firms created and managed by women over the last decades worldwide has led scholars and policymakers to recognize women as the fastest growing entrepreneurial populations in the world (Jennings and Brush, 2013). Quantitative data are, actually, impressive: the 2017 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) underlines indeed that women own about 46% of all the businesses in the world (GEM, 2017). At the European level, recent data show that women entrepreneurs constitute 29% of the total amount of entrepreneurs (11.6 million) (European Commission, 2014). Qualitatively, women entrepreneurs are recognized as an important engine of economic growth both for developing and developed countries, able not only to stimulate productive work, but also to achieve gender equality and to increase wealth (De Vita et al., 2014; Yousafzai et al., 2015). Notwithstanding, women business owners, as the primary nurturers and care givers in the family, are generally exposed to higher levels of work-life conflicts in comparison to men. These conflicts and the difficulties in managing them have started to be considered as one of the main reasons behind the generally women-owned firms' smallness, in terms of number of employees, revenues, etc., compared to male owned firms (e.g. Loscocco and Leicht, 1993; Loscocco et al., 1991; Jennings and McDougald, 2007). Hence, an analysis of WFC experienced by women entrepreneurs may be highly relevant for nascent and established women entrepreneurs but also for policy makers

This paper aims to fill this gap, being among the few studies that tests a comprehensive model including work and family antecedents (work and family stressors) and consequences (job, family and life satisfaction) along with the two dimensions of WFC experienced by women entrepreneurs.

The study is grounded in Italy, a country characterized by a constant increase in the number of women who decide to pursue an entrepreneurial path (Unioncamere, 2015) but, at the same time, by a gendered division of labour between men and women in the family: women assume the main caring and domestic roles, while men are considered the main “breadwinners” who can devote more time to paid employment. Such a “job division” between men and

* Associate Professor of *Management* - Tor Vergata University
e-mail: sara.poggese@uniroma2.it

• Assistant Professor of *Management* - Tor Vergata University
e-mail: michela.mari@uniroma2.it

▲ Assistant Professor of *Economic Sociology* - Sapienza University of Roma
e-mail: luisa.devita@uniroma1.it

women strongly influences the societal legitimization of women to act as entrepreneurs and to work hard and for long hours to achieve their professional goals.

Overall, 500 women entrepreneurs are surveyed and analyzed.

Theoretical framework. This study proposes an extended model of WFC experienced by women entrepreneurs, distinguishing between work interference with family (WIF) and family interference with work (FIW) and hypothesizing both within- and cross-domain relationships between family/work stressors and WIF and FIW and between WIF/FIW and job/life/family satisfaction.

Factors related to job (i.e. work domain stressors) have traditionally been considered antecedents of WIF, while a person's family and non-work life (i.e., family domain stresses) tend to be considered antecedents of FIW. These relationships, labelled within-domain relationships, have been the focus of many studies over the years and, as such, have subsequently been validated and supported through extensive study (e.g., Frone et al., 1992a, 1992b, 1997; Greenhaus and Beutell, 1985; Kinnunen and Mauno, 1998). However, Greenhaus and Allen (2011) recently highlighted an imbalance of the domain effect in meta-analyses (e.g., Byron, 2005; Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005; and, more recently, Michel et al., 2011), further reinforced by several papers (e.g., Hargis et al., 2011), which all serve to shed light on the so-called "cross-domain effect". Its core principle rests on the notion that when the demand of one role is too compatible, resources from alternate roles can be utilised.

With regard to the consequences, two different perspectives exist, i.e. the cross-domain hypothesis and the matching hypothesis. The cross-domain model suggests that individuals experience dissatisfaction with a role if they have difficulty meeting its demands because of interferences from another role (Ford et al., 2007; Frone et al., 1992a, b; 1997), i.e. WIF predominantly affects the family domain, whereas FIW mainly affects the work domain. This hypothesis can be explained by considering that when one role (e.g., work) interferes with another role (e.g., family), the individual will have difficulty meeting demands in the receiving role (e.g., family). Because of this struggle in meeting receiving role demands, the individual is likely to experience greater distress and decreased satisfaction in that role. On the contrary, the matching hypothesis suggests that individuals experience dissatisfaction with the role they perceive to be the cause of the interference (Carr et al., 2008; Shockley and Singla, 2011), i.e. WIF predominantly affects work related outcomes and FIW predominantly affects family-related outcomes. It can be explained by considering that when experiencing WIF, an individual is likely to blame the work role and be dissatisfied with the work because it caused the conflict to occur, rather than the family role, which was merely a victim of the interference. Interestingly, although the former has dominated the work-family literature, also receiving strong empirical support (e.g. Bellavia and Frone, 2005; Frone, 2003; Frone et al., 1992a, 1992b, 1997), the most recent meta-analyses clearly support the matching hypothesis (e.g. Amstad et al., 2011; Nohe et al., 2015; Shockley and Singla, 2011).

This study focuses on the WFC antecedents and consequences that women entrepreneurs experience, verifying both the within- and cross-domain effects of work/family stresses on WIF and FIW, and analysing the relationships between WIF and FIW and their subsequent outcomes. Antecedents are typically classified as either work or non-work variables (e.g., Byron, 2005; Michel et al., 2011) and the selected antecedents were chosen as a result of their regular inclusion in both reviews of WFC antecedents (Byron, 2005; Ford et al., 2007; Michel et al., 2011) and in WFC models (e.g. Michel and Clark, 2009). Regarding the outcomes, satisfaction is one of the most frequently analysed outcomes (Allen et al., 2000; Grandey et al., 200) and in this paper, three types of satisfaction have been analysed, i.e. job satisfaction, family satisfaction, and life satisfaction.

Antecedents and WFC

A huge amount of studies on antecedents of WFC have been published in the work-family research domain as of late. Leading on from the paper by Greenhaus and Beutell (1985), variables such as time spent at work, job involvement, and flexibility have been the predominant focus of studies on work antecedents, while parental demands, family involvement, and time committed to family are invariably classified as family antecedents. This paper serves to present the competing arguments for the within- and cross-domain effects of work stresses on WIF and FIW experienced by women entrepreneurs

WFC and consequences

In the work-family literature, satisfaction is one of the most frequently analysed outcomes (Allen et al., 2000; Grandey et al., 2005) and results clearly show that (Matias, 2017) WFC can lead to: a) family, marital, and life dissatisfaction, poor physical health, burnout, and depression (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Kossek and Ozeki, 1998; Michel et al., 2009); b) one's job dissatisfaction and lower productivity that, in turn, are associated with less commitment to the organisation and higher absenteeism (Allen et al., 2000; Michel et al., 2009).

In this paper, three types of satisfaction have been analysed, i.e. job satisfaction, family satisfaction, and life satisfaction, and competing arguments for both the matching hypothesis and the cross-domain hypothesis of WIF and FIW experienced by women entrepreneurs on satisfaction are presented.

Methodology. In order to be a suitable target for this analysis, the surveyed women had to meet the following criteria: i) they had to hold at least 51% of the firm's ownership; ii) they had to be actively involved in the business, by managing the daily business activities; and iii) at least one person had to be employed in the firm.

In accordance with this goal, a survey based on 35 multiple choice answers was mailed to 2,300 women entrepreneurs associated with one of the most important women entrepreneurship associations located in Italy. Of the 2,300 surveys distributed, 721 responses were obtained, resulting in a 31.35% response rate. After excluding some questionnaires that contained errors or missing values, a final number of 500 usable responses met our criteria.

The research is grounded on Italy, a country that is not generally investigated in relation to women entrepreneurs but that shows some specificities able to enrich the global conversation on women entrepreneurship. Although, indeed, in 2016 female employment rate has reached an all-time record (almost 50 per cent) (Istat, 2017), Italy is still far from the EU average (65.3%) and it is still placed in 41st position among OECD countries (OECD, 2017). The family workload is still the principal sore point. In 2017 employment rate of single women aged between 25 and 49 years old is 81.1%, but it drastically goes down for married women; this rate indeed stands at 70.8% or 56.4%, respectively for women without or with children. Moreover, Italian women devote on average five hours and 20 minutes per day to housework and family care, whereas men devote on average one and 35 minutes (Istat, 2010). Conversely, Swedish women spend three hours and 21 minutes per day on unpaid work and Swedish men two hours and 20 minutes (Istat, 2010). Structural barriers (e.g., the persistent lack of childcare services at the national level) and cultural factors can explain these data. In this line, establishing a business is considered as an important opportunity for many women aiming at working and at the same time, taking care of their family and reaching personal, as well as professional satisfactions. As shown by recent data (Osservatorio Unioncamere, 2016), a constant increase in the number of women who decide to pursue an entrepreneurial experience is highlighted. Between 2010 and 2016, indeed, 35,000 new female firms are established, representing 65% of the total amount of new-born firms in the Country. Interestingly, these female firms also show a significantly higher rate of growth in comparison of their male counterparts (i.e. 3.1% against 0.5%).

Regarding the research variables, stemming from the milestone studies on WFC (Frone et al., 1992a, 1992b; Greenhaus et al., 1989; Gutek et al., 1991; Parasuraman and Simmers, 2001) and from the most updated meta-analyses on the topic (Byron, 2005; Ford et al., 2007; Michel et al., 2011), the following measures have been employed in the paper.

Work-Family Conflicts. According to Gutek et al. (1991), WFC was measured with two Likert-type scales. Four items measure WIF. Another four items were used to assess FIW.

Work Antecedents. Three different variables have been used to analyse work characteristics: job involvement (Frone et al., 1992a, 1992b; Kanungo, 1982a, 1982b), time committed to work (a self-reporting, behaviourally anchored item was used) and flexibility (Greenhaus et al., 1989).

Family Antecedents. Three different variables have been used to analyse family characteristics: family involvement (items from the job involvement scale were modified in order to measure involvement in family roles), parental demand (Parasuraman and Simmers, 2001) and time committed to family (two self-reporting behaviourally anchored items were used).

Satisfaction. Three different measures of satisfaction have been used in this paper: job satisfaction (Jennings et al., 2016), family satisfaction (Jennings et al., 2016) and life satisfaction (Jennings et al., 2016).

Findings. The first results show how much family and work are strongly interrelated for women entrepreneurs.

Regarding the antecedents, results show that managing a firm requires not only a greater time commitment, but also generally involves responsibilities that do not finish with the end of the standard daily working hours. This intertwining between the two domains consequently generates the fact that entrepreneurs have greater difficulty in separating work from family (two equally important life spans) in terms of involvement. On the one hand, our data clearly show the relevant role that work plays in women entrepreneurs' life, which allows them not to perceive it as something that will interfere with family but as a means of satisfaction and personal fulfilment. At the same time, family also plays a crucial role in women entrepreneurs' life, a role that women do not want to give up.

Regarding the consequences, results show that the high involvement of women both in family and work leads to high women entrepreneurs' satisfaction, although conflicts emerge.

Both results regarding antecedents and consequences can be better understood by considering the socio-economic characteristics of the Italian women condition: caring and domestic roles are mainly on women and playing these "natural" roles do not affect women satisfaction.

Research limits. Limitations do exist. Among them, we can refer to the following.

Regarding the methodology, although we acknowledge the single source bias (Baugh et al., 2006; Mitchell, 1985; Podsakoff and Organ, 1996), the link with this association allowed us to reach a high number of women entrepreneurs.

For what concerns the survey, more complex questions could be posed but the risk of a low response rate would have been particularly high. Moreover, the antecedents and the consequences selected for this analysis are not completely exhaustive of all the antecedents and consequences of WFC. However, those selected have been chosen as the most used in published reviews of WFC and in papers regarding WFC as the most suitable to explain the investigated phenomenon.

Practical implications. Results from this paper allow us to point out a number of practical implications for women entrepreneurs, for academics and for policy makers.

For women entrepreneurs, results from this work can be useful to understand how much time they are able to devote to their business, how much time they are able to devote to their family, and which social supports they can count on in order to identify appropriate strategies to manage the conflict.

Policy makers could try to set up specific and differentiated interventions able to take into account the peculiarities of female entrepreneurship. It has to be pointed out that, to date, WFCs policies are largely shaped to be of help for employees, consequently not really fitting women entrepreneurs' specific needs. Specifically, in the case of Italy, whether the legislature has recently intervened in the field of maternity leave, eliminating the obligation to take time off from work for self-employed women, strong criticalities still remains and are linked in particular to the absence of both public and private services.

Finally, given the relevance of (women) entrepreneurs, it is crucial to understand that the WFC is not related only to employees and that it is not an individual responsibility, but rather a problem that needs to be addressed, in society, at an institutional level. Academics can play a key role by analysing the most relevant variables able to cause WFC for women entrepreneurs so that individuals and policy makers can work on those variables.

Originality of the study. This study makes three major contributions to the entrepreneurship literature.

First, it responds to calls for more theoretical analyses on WFC in the field of entrepreneurship research, and specifically in the field of women entrepreneurship research.

Second, differently from the majority of the few papers already published, this paper enriches the still scant conversation on the topic analysing both the antecedents (work and family stressors) of WFC experienced by women entrepreneurs and WFC consequences (job, family, life satisfaction).

Third, stemming from the most updated results in the employees' literature, this study proposes an extended model of WFC experienced by women entrepreneurs, distinguishing between work interference with family (WIF) and family interference with work (FIW).

Accordingly, in the paper both within- and cross-domain relationships between family/work stressors and WIF and FIW and between WIF/FIW and job/life/family satisfaction are hypothesized.

Key words: women entrepreneurs; Work-Family Conflict (WFC); antecedents; satisfaction.

References

- ALLEN T.D., HERST D.E., BRUCK C.S., SUTTON M. (2000), "Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n. 2, pp. 278.
- AMSTAD F.T., MEIER L.L., FASEL U., ELFERING A., SEMMER N.K. (2011), "A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, n. 2, pp. 151-169
- BAUGH S.G., HUNT J.G., SCANDURA T.A. (2006), "Reviewing by the numbers: Evaluating quantitative research", in Baruch Y., Sullivan S. E., Schepmyer H. N. (Eds.), *Winning reviews: A guide for evaluating scholarly writing* (pp. 156-172), "Palgrave Macmillan, New York, NY.
- BELLAVIA G., FRONE M. (2005), "Work-family conflict", in Barling J., Kelloway E.K., Frone M. (Eds.) *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BYRON K. (2005), "A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and its Antecedents", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, n. 2, pp. 169-198.
- CARR J.C., BOYAR S.L., GREGORY B.T. (2008), "The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behaviour", *Journal of Management*, vol. 34, n. 2, pp. 244-262.
- DE VITA L., MARI M., POGGESI S. (2014), Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature", *European Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 451-460.
- EBY L.T., CASPER W.J., LOCKWOOD A., BORDEAUX C., BRINLEY A. (2005), "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, n. 1, pp. 124-197
- FORD M.T., HEINEN B.A., LANGKAMER K.L. (2007), "Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n. 1, pp. 57-80.
- FRONE M.R., RUSSELL M., COOPER M.L. (1992a), "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n. 1, pp. 65.
- FRONE M.R., RUSSELL M., COOPER M.L. (1992b), "Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n. 7, pp. 723-729.
- FRONE M.R., YARDLEY J.K., MARKEL K.S. (1997), "Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, n. 2, pp. 145-167.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR CONSORTIUM (2017), GEM Global Entrepreneurship Monitor Global Reports, 2016. <http://www.gemconsortium.org/>.
- GRANDEY A., CORDEIRO B., CROUTER A. (2005), "A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship", *Journal of occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, n. 3, pp. 305-323.
- GREENHAUS J.H., ALLEN T.D. (2011), "Work-family balance: A review and extension of the literature", in Quick J.C.E., Tetrick L.E.(Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association.
- GREENHAUS J.H., BEUTELL N.J. (1985), "Sources of Conflict between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 1, pp. 76-88.

- GREENHAUS J.H., PARASURAMAN S., GRANROSE C.S., RABINOWITZ S., BEUTELL N.J. (1989), "Sources of Work-Family Conflict Among Two-Career Couples", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 34, n. 2, pp. 133-153.
- GUTEK B.A., SEARLE S., KLEPA L. (1991), "Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n. 4, pp. 560-568.
- HARGIS M.B., KOTRBA L.M., ZHDANOVA L., BALTES B.B. (2011), "What's really important? Examining the relative importance of antecedents to work-family conflict", *Journal of Managerial Issues*, vol. 23, n. 4, pp. 386-408.
- JENNINGS J.E., BRUSH C.G. (2013), "Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?", *Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 663-715.
- JENNINGS J.E., MCDOUGALD M.S. (2007), "Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 747-760.
- JENNINGS J.E., JENNINGS P.D., SHARIFIAN M. (2016), "Living the dream? Assessing the "entrepreneurship as emancipation" perspective in a developed region", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n. 1, pp. 81-110.
- KANUNGO R.N. (1982a), "Work Alienation and Involvement: Problems and Prospects", *International Review of Applied Psychology*, vol. 30, n. 1, pp. 1-15.
- KANUNGO R.N. (1982b), "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n. 3, pp. 341-349.
- KELLOWAY E.K., GOTTLIEB B.H., BARHAM L. (1999), "The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation", *Journal of occupational health psychology*, vol. 4, n. 4, pp. 337.
- KINNUNEN U., MAUNO S. (1998), "Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland", *Human Relations*, vol. 51, n. 2, pp. 157-177.
- KOSSEK E.E., OZEKI C. (1998), "Work-family conflict, policies, and the job life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n.2, pp. 139-149.
- LOSCOCO K.A., LEICHT K.T. (1993), "Gender, work-family linkages, and economic success among small business owners", *Journal of Marriage and the Family*, vol. 55, n. 4, pp. 875-887.
- LOSCOCO K.A., ROBINSON J., HALL R.H., ALLEN J.K. (1991), "Gender and small business success: An inquiry into women's relative disadvantage", *Social Forces*, vol. 70, n. 1, pp. 65-85.
- MESMER-MAGNUS J.R., VISWESVARAN C. (2005), "Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, n. 2, pp. 215-232.
- MICHEL J.S., CLARK M.A. (2009), "Has it been affect all along? A test of work-to-family and family-to-work models of conflict, enrichment, and satisfaction", *Personality and Individual Differences*, vol. 47, n. 3, pp. 163-168.
- MICHEL J.S., KOTRBA L.M., MITCHELSON J.K., CLARK M.A., BALTES B.B. (2011), "Antecedents of Work-family Conflict: A Meta-Analytic Review", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, n. 5, pp. 689-725.
- MITCHELL T.R. (1985), "An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 2, pp. 192-205.
- NOHE C., MEIER L.L., SONNTAG K., MICHEL A. (2015), "The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, n. 2, pp. 522-536.
- PARASURAMAN S., SIMMERS C.A. (2001), "Type of Employment, Work-Family Conflict and Wellbeing: A Comparative Study", *Journal of Organizational Behavior*, pp. 22, n. 5, pp. 551-568.
- PARASURAMAN S., PUROHIT Y.S., GODSHALK V.M., BEUTELL N.J. (1996), "Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 48, n. 3, pp. 275-300.
- PODSAKOFF, P. M., ORGAN, D. W. (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, vol. 12, n. 4, pp. 531-544.
- POGGESI S., MARI M., DE VITA L. (2017), "Women entrepreneurs and work-family conflict: An analysis of the antecedents", *International Entrepreneurship and Management Journal*, forthcoming. DOI: 10.1007/s11365-017-0484-1
- SHOCKLEY K.M., SINGLA N. (2011), "Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Management*, vol. 37, n. 3, pp. 861-886.
- OSSERVATORIO UNIONCAMERE (2013), "Rapporto sull'imprenditoria femminile", Osservatorio Unioncamere, Rome.
- VOYDANOFF P. (1988), "Work and family: A review and expanded conceptualization", *Journal of social behavior and personality*, vol. 3, n. 4, p. 1.
- WILLIAMS K.J., ALLIGER G.M. (1994), "Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 4, pp. 837-868.
- YOUSAFZAI S.Y., SAEED S., MUFFATTO M. (2015), "Institutional Theory and Contextual Embeddedness of Women's Entrepreneurial Leadership: Evidence from 92 Countries", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 3, pp. 587-604.

Entrepreneurial ecosystems: a qualitative comparative analysis (QCA) of their similarities and differences around the world

MARIA CRISTINA CINICI* ANTONIO CRUPI• DANIELA BAGLIERI^

Objective of the paper. *The usage of the term “entrepreneurial ecosystem” is quite new in management research. Daniel Isenberg’s (2010) work in the Harvard Business Review and Brad Feld’s (2012) book on Startup Communities have driven its recent popularity within practitioner and policy communities. Economic organizations and communities, such as the World Economic Forum (2013), the Kauffman Foundation (Motoyama et al., 2014), and the OECD (Mason and Brown, 2014) have enfolded this approach as a new economic development strategy. This has been followed by several academic studies focused on establishing the attributes of successful ecosystems and exploring how they support high-growth entrepreneurship (e.g., Acs et al., 2017; Ács, Autio, and Szerb, 2014; Audretsch and Belitski, 2017; Stam, 2015). The lack of coherent theoretical underpinnings is reflected in definitional diversity (Autio and Levie, 2017). As Stam underlines (2015: 1761) “there is not yet a widely shared definitions” nor probably shared meanings. In part, this is because such ecosystems are defined in very different ways, at different scales, and with different research designs and data (Malecki, 2018).*

Received definitions mostly focus on the various elements that constitute an entrepreneurial ecosystem. For instance, Stam (2015: 1765) defined the entrepreneurial ecosystem as “an interdependent set of actors that is governed in such a way that it enables entrepreneurial action”. Mason and Brown (2014, p. 5) suggested a rather more comprehensive definition as: “a set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), organizations (e.g. firms, venture capitalists, business angels and banks), institutions (universities, public sector agencies and financial bodies), and processes (business birth rate, rate of high-growth firms, number of serial entrepreneurs and block-buster entrepreneurs, and levels of entrepreneurial ambition and sell-out mentality in the society). Although over time entrepreneurial ecosystems conceptualization has led to more accurate definitions and conceptualizations - moving to themes such as governance (Colombo et al., 2017) or digitalization (Sussan and Acs, 2017) - the notion of entrepreneurial ecosystems is still suffering from the following shortcomings. First, as it essentially neglects outcome measures (Autio and Levie, 2017), entrepreneurial ecosystems concept has been criticized for bordering on tautological (Ács, et al., 2014; Roundy, 2017). Specifically, the concept is tautological in that entrepreneurial ecosystems are defined as those that demonstrate successful entrepreneurship, and where successful entrepreneurship is apparent, there must be a strong entrepreneurial ecosystem. Additionally, most of the provided definitions present a laundry list of factors and characteristics with no reasoning about cause and effect nor of how they cohere (Alvedalen and Boschma, 2017; Spigel and Harrison, 2017).

This paper aims at looking at entrepreneurial ecosystems from a configurational perspective to empirically analyze how the elements that constitute an entrepreneurial ecosystem function in conjunction to each other. To take a holistic view to look at entrepreneurial ecosystems, and to analyze not only their entrepreneurial component, is perfectly in line with the recommendations from the received (manly theoretical) literature. For instance, according to Feld (2012) successful entrepreneurial ecosystems have nine attributes. Entrepreneurs should lead the development of the ecosystem as mentors or advisors whereas the interaction between the other players in the ecosystem (with high network density, many connecting events and large companies collaborating with local start-ups), the access to all kinds of relevant resources (talent, services and capital), the enabling role of government at the background are the keys of the success. Isenberg (2010) suggest to policy makers and practitioners to respect the nine following rules when building an entrepreneurial ecosystem: 1) Stop emulating Silicon Valley; 2) Shape the ecosystem around the local conditions; 3) Engage the private sector from the start; 4) Stress the roots of new ventures; 5) Do not over-engineer clusters; help them grow organically; 6) Favour the high potentials; 7) Get a big win on the board; 8) Tackle cultural change head-on; 9) Reform legal, bureaucratic and regulatory frame-works. Isenberg and Onyemah (2016) list six distinct domains of the ecosystem, i.e., policy, finance, culture, support, human capital and markets. They list as well the key actors of the entrepreneurial ecosystems, i.e., policy makers and public leaders, financial actors, culture impacters, support organization and event organizers, educators and developers of human capital, and corporations.

* Assistant Professor of *Management* - University of Messina (Italy)
e-mail: mcinici@unime.it

• Post-Doctoral Researcher, Scuola Superiore Sant’Anna Pisa (Italy)
e-mail: antonio.crupi@santannapisa.it

^ Full Professor of *Management* - University of Messina (Italy)
e-mail: dbaglieri@unime.it

These frameworks are perfectly consistent with the key elements, output and outcomes of entrepreneurial ecosystems identified by Stam (2015), as well as with the key actors and interrelationships within entrepreneurial ecosystems discussed by Brown and Mason (2017).

Methodology. To address the paper's purposes and scope, we relied on the principles and methodologies of qualitative comparative analysis (QCA) (Ragin, 1987, 2000) that is uniquely suitable to compare entrepreneurial ecosystems and verify whether, even in the presence of contextual specific configurations, there are patterns of associations among their components. Its focus on phenomenon explanation (i.e., how a certain outcome is produced) is in contrast with the goal of most regression type analyses, which ask what influence a given causal factor has on some variable net other causal factors.

Specifically, we performed a fuzzy set QCA using a sample composed of the entrepreneurial ecosystems qualitatively analyzed by the World Economic Forum Report (2014). They are eight ecosystems representing six continents (North America, Europe, Asia, South/Central America with Mexico, Australia/New Zealand and Africa/Middle East) and two subsets of the US responses: (i) Silicon Valley/Bay Area (defined as the broader San Francisco Bay Area); and (ii) US - Other Cities. A separate analysis of Silicon Valley/Bay Area helps to compare its ecosystem with those of US - Other Cities and the other five continent groups presented. Silicon Valley is regarded by many observers as having the deepest and certainly most publicly recognized and successful entrepreneurial ecosystem.

On the ground of available theoretical or substantive knowledge of the cases and settings examined, we first identified the conditions. Particularly, for each ecosystem, eight conditions are considered taking the point of view of 1,000 interviewed entrepreneurs coming from different part of the globe¹. Early-stage companies seeking to scale in a sustained way face the challenge of attracting cash inflows, either from revenues or financing, to build and deliver the products and services that their customers will value and pay for. This makes accessible markets and funding & finance as two central ecosystem pillars. Human capital/workforce is a third key pillar, as scaling typically requires the mobilization of people to produce and deliver those products and services to customers. The five remaining pillars are mentors, government & regulatory framework, education & training, universities, and cultural support. We consider the pillars of the entrepreneurial ecosystems as the variables of entrepreneurial ecosystems configurations (see Table 1).

Tab. 1: Readily available pillars of entrepreneurial ecosystems worldwide

Ecosystems	AM	HC	F&F	MEN	GRF	E&T	UN	CS	Average
US – Silicon Valley/Bay Area	92%	93%	91%	91%	67%	80%	88%	90%	86%
US – Other Cities	83%	87%	76%	72%	57%	62%	67%	64%	71%
North America	85%	90%	82%	78%	62%	70%	75%	75%	77%
Europe	72%	81%	57%	52%	54%	60%	52%	33%	58%
Australia/New Zealand	69%	81%	69%	58%	54%	38%	42%	35%	56%
Asia	68%	73%	44%	38%	39%	34%	30%	26%	44%
Africa/Middle East	68%	50%	55%	36%	55%	32%	23%	45%	45%
South/Central America with Mexico	62%	71%	45%	35%	42%	27%	27%	16%	41%

AM: accessible market; HC: human capital; F&F: funding & finance; MEN: mentors; GRF: government & regulatory framework; E&T: education & training; UN: universities; CS: cultural support

Source: World Economic Forum Report (2014)

Findings. We calibrated measures and constructed the truth table with 2k rows, where k is the number of causal conditions used in the analysis. We then reduced the number of the truth table rows based on minimum acceptable solution frequency and minimum acceptable consistency to generate the simplified combinations. In an effort to do that, we benefitted from the adoption of the fsQCA 2.5 software package that automatically calibrated cases into sets and revealed the possible configuration associated with the outcome of interest. A set of eight variables yields 256 configurations. The analyzed entrepreneurial ecosystems felled in four of them. At this point, according to the standard recommended thresholds for small size sample, we applied a frequency threshold of 1 and eliminated configurations that do not have observations. Then, we selected a consistency threshold of 0.7 and place 1 in the value proposition column for con-figuration with 0.7 consistency or greater and a 0 for cases with lower consistency.

In presenting the final results, we followed current conventions of reporting intermediate and parsimonious solutions introduced by Ragin and Fiss (2008). FsQCA presents three solutions to each truth table analysis: (1) a “complex” solution that avoids using any counterfactual cases (rows with-out cases “remainders”); (2) a “parsimonious” solution, which permits the use of any remainder that will yield simpler (or fewer) recipes; and (3) an “intermediate” solution, which uses only the remainders that survive counterfactual analysis based on theoretical and

¹ The Stanford Graduate School of Business' alumni database was used to seek responses from entrepreneurs with experience in early-stage compa-nies. Entrepreneurs show this geographical affiliation: 669 from North America, 160 from Europe, 28 from Australia/New Zealand, 117 from Asia, 20 from Africa and Middle East, 53 from South/central America with Mexico.

substantive knowledge (which is input by the user). Following this approach, attribute configurations that are part of both intermediary and parsimonious solutions are referred to as core conditions, whereas those present in intermediate but not in parsimonious solutions are referred to as complementary conditions. Measure of consistency and coverage are reported for the intermediate solutions. Eventually, the presence of a condition is indicated by a black circle - “●” - whereas its absence is indicated by an open circle with a cross - “⊗”. Furthermore, large circles indicate core conditions, and small circles refer to complementary conditions. Only one configuration is constantly linked to a high performing entrepreneurial ecosystem. Table 2 that follows visualizes the solution for high performing entrepreneurial ecosystems.

Tab. 2: Configurations of high performing entrepreneurial ecosystems

	Solution # 1
Accessible Markets	●
Human Capital	●
Funding & Finance	●
Mentors	●
Governments and Regulat. Policies	●
Education and Training	●
Universities	●
Cultural Support	●
Raw coverage	0.508000
Unique coverage	0.508000
Consistency	0.796238

Source: own elaboration

The Boolean expression of the above solution is “am*hc*f&f*men*grf*e&t*un*cs” to be read as follows: Accessible market with human capital, funding & finance, mentors, governments and regulatory framework, education & training, universities and cultural support are sufficient to generate a high performing entrepreneurial ecosystem.

Table 3 shows the results of the fuzzy set analysis of low performing entrepreneurial ecosystems. The results indicate the existence of three distinct configurations that actually are not consistently linked to low performing ecosystems. The consistency scores for all solutions remained in fact below the imputed threshold of 0.7.

Tab. 3: Configurations of low performing entrepreneurial ecosystems

	Solution # 1	Solution # 2	Solution # 3
Accessible Markets	●	●	●
Human Capital	●	●	●
Funding & Finance	⊗	●	●
Mentors	⊗	●	●
Govern. & Reg. Policies	⊗	●	●
Education and Training	⊗	●	⊗
Universities	⊗	●	⊗
Cultural Support	⊗	⊗	⊗
Consistency	0.438889	0.66805	0.597786

Source: own elaboration

Findings reveal that for allowing an entrepreneurial ecosystem to emerge and grow, the presence of multiple elements, i.e., what we called the pillars of entrepreneurial ecosystems, need to coexist. What this analysis adds to the received literature and empirical research is to suggest that the key role in the dynamics of entrepreneurial ecosystems is not played by entrepreneurs nor by accessible markets nor by financial resources. They result to be complementary conditions; in other words, their presence is necessary but not sufficient to generate an entrepreneurial ecosystem. Only when these factors combine with cultural support, which is made of tolerance of risk and failure, preference for self-employment, success stories, research culture, positive image of entrepreneurship and celebration of innovation, the emergence of a successful entrepreneurial ecosystem occurs.

Limitations of the research. The generalization of our findings may be affected by some limitations. First, in collecting data and measuring ecosystems’ pillars, we relied on entrepreneurs’ perception of the ecosystems at hand. Second, configurations are drawn only from eight global cases. Therefore, further large-scale studies and more objective ecosystems’ measures are needed to overcome these limitations.

Practical implications. Public policies have long recognized that entrepreneurial innovation is profoundly affected by its context. We suggest that to (re)create a more hospitable cultural environment is essential for entrepreneurial ecosystems. Particularly, findings emphasize that only an environment that tolerates risk and failure,

prefers self-employment, narrates success stories, is provided with a research culture, gives a positive image of entrepreneurship and celebrates innovation, allows entrepreneurship to grow and flow. Despite received studies, our analysis suggest that the real core elements of an entrepreneurial ecosystem are not human capital nor accessible markets nor financial resources. The element that makes the difference in building and sustaining entrepreneurship is the cultural support.

Originality of the paper. Our paper provides original findings thus contributing to the advancement of the state-of-the-art of the literature on entrepreneurial ecosystems. It is original from the methodological side as well. Despite most of the received literature has looked at entrepreneurial ecosystems by using single case studies, we used a configurational approach and compared eight different global cases. This approach has allowed us to overcome the concern related to the “laundry list” of the elements that constitute an entrepreneurial ecosystem as well as to detect the factors that produce a given phenomenon only in conjunction.

Key words: entrepreneurial ecosystems; pillars of entrepreneurial ecosystems; qualitative comparative analysis (QCA)

References

- ÁCS Z.J., AUTIO E., SZERB L. (2014), “National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications”, *Research Policy*, vol. 43, n. 3, pp. 476-494.
- ACS Z.J., STAM E., AUDRETSCH D.B., O’CONNOR A. (2017), “The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach”, *Small Business Economics*, vol 49, n. 1, pp. 1-10.
- ALVEDALEN J., BOSCHMA R. (2017), “A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda” *European Planning Studies*, vol. 25, n. 6, pp. 887-903.
- AUDRETSCH D.B., BELITSKI M. (2017), “Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions”, *Journal of Technology Transfer*, vol 42, n. 5, pp. 1030-1051.
- AUTIO E., LEVIE J. (2017), “Management of entrepreneurial ecosystems”, in Ahmetoglu G., Chamorro-Premuzic T., Klinger B., Karcisky T. (eds.), *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- AUTIO E., NAMBISAN S., THOMAS L.D.W., WRIGHT M. (2017), “Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, n. 1, pp. 72-95.
- BROWN R., MASON C. (2017), “Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualization of entrepreneurial ecosystems”, *Small Business Economics*, vol. 49, n. 1, pp. 11-30.
- COLOMBO M.G., DAGNINO G.B., LEHMANN E.E., SALMADOR M.P. (2017), “The governance of entrepreneurial ecosystems”, *Small Business Economics*, published online 28 November 2017
- FELD B. (2012), *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- ISENBERG DJ. (2010), “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 6, pp. 40-50.
- ISENBERG D., ONYEMAH V. (2016), “Fostering scaleup ecosystems for regional economic growth”, *Innovations*, vol. 11, n.1/2, pp. 60-79
- MALECKI E.J. (2011), “Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 14, n. 1, pp 36-59.
- MASON C., BROWN R. (2014), “Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship”. Paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, November 2013. Retrieved June 20, 2014 from <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.
- MOTOYAMA Y., KONCZAL J., BELL-MASTERSON J., MORELIX A. (2014), “Think Locally , Act Locally : Building a Robust Entrepreneurial Ecosystem”, *Kauffman Foundation Research Series* (April): 20. Available at: http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research_reports_and_covers/2014/04/1mc_think_locally_act_locally.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2425675.
- RAGIN C.C. (1987), *Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press Berkeley and Los Angeles.
- RAGIN C.C. (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press, USA
- RAGIN C.C., FISS P.C. (2008), “Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration”, in C.C. Ragin (ed.), *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, (vol. 240), Wiley Online Library, pp.190-212.
- ROUNDY P.T. (2017), “Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems”, *International Journal of Social Economics*, vol. 44, n. 9, pp. 1252-1267.
- SPIGEL B., HARRISON R. (2017), “Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, n. 1, pp. 151-168.
- STAM E. (2015), “Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique”, *European Planning Studies*, vol. 23, n. 9, pp. 1759-1769.
- SUSSAN F., ACS Z.J. (2017), “The digital entrepreneurial ecosystem”, *Small Business Economics*, vol. 49, n. 1, pp. 55-73.
- WRIGHT M., SIEGEL D.S., MUSTAR P. (2017), “An emerging ecosystem for student start-ups” *Journal of Technology Transfer*, vol. 42, n. 4, pp. 909-922.
- WORLD ECONOMIC FORUM. (2013), “Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics”. *Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013* (September): 36. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf.

The impact of market orientation on research-based spin off performance: emerging issues from an exploratory study

NICOLETTA BURATTI* LUCA PERSICO* GIORGIA PROFUMO[▲]

Objectives. *Research-based spin offs (RBSOs) are an important channel for technology transfer from public research to the economic system. Unfortunately, many empirical studies show that the majority of public research spin offs, especially those based in European countries, perform quite poorly, due, in particular, to lack of market knowledge, shortage of commercial skills and entrepreneurial team's focus on technology.*

Based on this evidence, some studies have tried to highlight the possible causes of these limited performances (Lerner, 2004; O'shea et al., 2005; Wu 2007; Fitza et al., 2009), sometimes pointing out, amongst their weaknesses, the way they run their business. Often, new tech ventures and especially Research-based spin offs, are managed more as research laboratories than as real companies, showing, in particular, a scarce market orientation, especially in their first years of activity.

For these reasons, one may argue that, in order to attain better results, these new ventures should rethink their philosophy of doing business, assuming a market orientation perspective, which is expected to have a positive impact on business performance. In the marketing literature, it is in fact already widely accepted that market orientation has a positive influence on firm's performance (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Pitt et al., 1996; Chang and Chen, 1998; Deshpandé, 1999; Matsuno and Mentzer, 2000; Raju et al., 2000; Liao et al., 2011).

Following Narver and Slater (1990), market orientation is an organizational culture leading to specific organizational behaviours coherent with the creation of superior value for customers. In their conceptualization of market orientation, three components are considered: 1. Customer orientation; 2. Competitor orientation; 3. Interfunctional coordination. Customer orientation is the firm's sufficient understanding of its target buyers in order to be able to create superior value for them continuously; competitor orientation refers to generating information about competitors' strategies and actions and using it within the firm; interfunctional coordination indicates the alignment of organizational sub-units to the market-oriented goals, with a strong focus on the effective interaction between marketing and R&D (Narver and Slater, 1990). Kohli and Jaworsky (1990), instead, illustrated in details the activities related to the adoption of market orientation, namely: 1. Generation of marketing intelligence about customer needs; 2. Dissemination of the intelligence across the departments and integration into a unified and shared vision of the future; 3. Organization wide responsiveness to it (Kohli and Jaworsky, 1990; Jaworsky and Kohli, 1996).

In both perspectives, operational measures of MO have been developed and it has been demonstrated that, generally, the adoption of MO seems to generate higher performance, measured through profitability, sales growth or new product success.

Notwithstanding, the existing literature on the performance of RBSOs hasn't studied the market orientation-performance relationship, focusing instead on other determinants of organizational performance, such as entrepreneurial orientation and network capabilities (Walter et al., 2006); top management team composition and dynamics (Ensley and Hmieleski, 2005); founding team composition (Visintin and Pittino, 2014). To our best, only two works up to now deserve specific attention to market orientation and performance in new tech based firms (research based spin offs being a subset): Roskos and Klandt (2007) and Abbate and Cesaroni (2014), calling for further studies on the issue.

Based on these assumptions, our work tries to address the relationship between MO and business performance using a sample of Italian RBSOs present in the Netval (Italian association for the valorisation of results from public research) database. In particular, we define a Research-based spin-off's Market Orientation as its abilities: 1. to generate, disseminate and integrate knowledge about customers and competitors, 2. to organize coordinated actions in order to get positive market performances. In this way, we identified, five components of Market Orientation: customer intelligence generation; competitor intelligence generation; intelligence dissemination; intelligence integration; inter-functional coordination.

We therefore assume an interaction between MO and business performance, pursuing the following research question:

* Associate Professor of *Management* - Università degli Studi di Genova
e-mail: nicoletta.buratti@economia.unige.it

• Assistant Professor of *Statistics* - Università degli Studi di Genova
e-mail: luca.persico@economia.unige.it

▲ Associate Professor of *Management* - Università degli Studi di Genova
e-mail: giorgia.profumo@economia.unige.it

RQ: How the different components of MO may affect Research-based spin-offs business performance?

Methodology. In order to answer to the previous research question, we firstly measured the level of MO through a questionnaire mainly based on the scales used in previous studies (Narver, and Slater 1990; Narver et al., 2004; Kholi et al., 1993; Mohr et al., 2010; Abbate and Cesaroni 2014).

Each section of the MO scale focuses on a particular dimension of MO, previously identified. In particular, 11 items were used for measuring customer intelligence generation, 7 items for competitor intelligence generation, 4 items for intelligence dissemination, 3 for intelligence integration and 4 for interfunctional coordination. The questionnaire items were rated on a seven-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

The questionnaire was published on-line in November 2015, using Google Forms as website for the on-line survey. The theoretical population for our empirical study consisted of the Italian Research Based Spin Off firms present in the Netval database in 2015 (1330 firms). Checking for the existence of the selected firms in the month of November 2015 and the availability of an e-mail address, we selected a list of 919 firms, to which the questionnaire was electronically sent on November, 12th 2015. The survey remained open for one month. At the closing date we collected 115 questionnaires (12.51% response rate).

For the purpose of assessing the relation between market orientation and business performance, we then integrated the dataset originating from the on-line survey with information on business performance gathered from AIDA Bureau Van Dijk Database; based on the availability of financial data on AIDA database, the sample was finally composed of 90 RBSOs.

In order to validate the above mentioned MO scale, an exploratory factor analysis (EFA) was performed on the items included in the questionnaire. Factors were extracted using the principal component method. The total number of factors (4) was defined using the Keiser criterion which recommends to drop all factors with eigenvalues under 1. In this way, we guaranteed a percentage of cumulative explained variance greater than 64%.

In order to simplify the factors' structure and make its interpretation more reliable, a varimax rotation was performed. To check the reliability of the MO scale, we finally calculated the Cronbach's alpha among items, for each extracted factor.

Indeed, factors didn't load as predicted. In particular, Factor 1 included three dimensions of MO (i.e., intelligence dissemination, intelligence integration and interfunctional coordination). The internal consistency is excellent as the Cronbach's Alpha for this factor is 0.936. In effect, RBSOs could have seen such dimensions as one, as they have usually very simple business organization structures and management functions, with informal ways of communications. In this sense, all the dissemination activities and the integration between the different functions of the firm may have appeared to be less critical among such small companies.

Factor 2 loaded as predicted and contained all the items related to competitor intelligence generation. The internal consistency is very good (Cronbach's Alpha = 0.875).

Customer intelligence generation, instead, split into two different factors. Factor 3 included all items connected to the proactive customer intelligence generation. Its internal consistency is high (Cronbach's Alpha = 0.791). Factor 4 included all items connected to responsive customer intelligence generation. Its internal consistency is also high (Cronbach's Alpha = 0.723). The separation of the two different factors is however coherent with the results of Narver et al. (2004), which highlighted the bi-dimensional nature of MO construct.

In order to confirm the dimensions of market orientation obtained from EFA, a confirmatory factor analysis (CFA) was used to test whether the four dimensional model suggested by the exploratory factor analysis is an acceptable representation of market orientation. CFA results confirmed the four dimensional structure of market orientation as suggested by EFA.

After Factor Analysis (EFA and CFA), the MO factors extracted were used to investigate the impact of MO on business performance. Thus, an OLS regression was performed to test the impact of MO factors on business performance, measured by sales revenues on number of employees. As Italian Research-based spin-offs usually present a very limited profitability (Iacobucci et al., 2011), we preferred, in fact, to not use profitability indexes that could be highly volatile.

Findings. The results of this study demonstrate that MO may have an impact on business performance of RBSOs. Regression results show in fact that three of the four components, responsive customer intelligence generation, proactive customer intelligence generation and dissemination, integration and inter-functional coordination present a significant impact on spin-offs' performance (sales revenues to number of employees).

In particular, responsive customer intelligence generation and dissemination, integration and inter-functional coordination affect positively business performance, while proactive customer intelligence generation reveals a negative impact. As regards the positive relationship between dissemination, integration and inter-functional coordination and business performance, our results provide evidence of the importance of creating a business environment where all the activities oriented to create customer value are coordinated and collaboration among the different areas is developed.

The result related to customer intelligence generation, instead, deserves more attention; while, in fact, the factor responsive customer intelligence generation confirms previous MO studies (Narver et al., 2004), a proactive customer intelligence generation seems to negatively affect business performance, not following the mainstream literature. In this respect, our study seems to reveal that in order to be successful, research spin-offs should develop new value

propositions able to satisfy the needs of potential customers and not merely apply new technologies to existing product/services. At the same time, their proposition must not anticipate too much customers' expectations, because greater innovations are more difficult to be appreciated both by existing customers and by the market as a whole (potential customers). Moreover, one may argue that companies too focused on anticipating customers' latent needs require significant investments in R&D activities that could hinder the attainment of profitable results in the short term.

In our study, the acquisition of information relating to competitors' strategic moves, competitor intelligence generation, presents a non-significant effect on business performance, with a negative trend. This result may sound quite unconventional, but it seems coherent with some previous studies on the topic.

Gatignon, and Xuereb (1997), finding similar results in their research on the relationship between MO and innovation performance in different types of industry, suggest: "...a competitive orientation is recommended ...when demand is not too uncertain and in growing markets but should be de-emphasized in highly uncertain markets...". Moreover, one could also argue that firms too focused on competitor's intelligence generation may oversee customers' requirements, thus losing opportunities for satisfying their actual expectations. Finally, the underestimation of competitors' intelligence generation may depend on Research-based spin-offs strategic behavior: the adoption of niche positioning strategies may protect them, at least temporary, from direct competition.

Research limits. Our study has some limitations, which provide possible starting points for future research. Firstly, our analysis takes into account only one financial year, 2015; future studies should consider instead conducting longitudinal analysis for a deeper understanding of the relationship between MO and business performance.

The second limitation stems from the measurement of firms' business performance. Sales revenues to number of employees is indeed a better measure than profitability indexes, as research spin-offs usually presents a very limited profitability and such indexes could be highly volatile, but in the future new measures of business performance should be used, not necessarily linked to financial results. Such results are in fact very difficult to reach in the first years from foundations: maybe the capacity of attracting capital investments from business angels, venture capitalists or private equity funds could constitute a valid alternative measure of business performance in such type of firms.

Finally, our sample is generated by a voluntary self-reporting process and that might lead to the inclusion in the analysis of companies that are already biased towards market orientation, thus wishing to report it.

Practical implications. The findings of the study may be useful for researchers and academics, advancing knowledge on research spin-offs and the impact of MO on their performance, but also professionals from new high tech ventures and technology transfer offices may use these results to plan and design market-focused actions and support activities that will lead to improved business performance. The results could in fact indicate to entrepreneurs (or the entrepreneurial team) of this kind of firms which dimensions of MO deserve more attention in order to obtain a higher business performance.

Originality of the study. Firstly, the study focuses the attention on the context of RBSOs, while most of the previous studies examined larger companies (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kholi, 1993). To our best, only Roskos and Klandt (2007) and Abbate and Cesaroni (2014) have assessed the level of MO in Academic spin offs so far, but since such types of firms usually work in dynamic and uncertain environments that force them to adopt an outward approach to business management, it is worthwhile studying how the concept of MO is elaborated by such new ventures and its relationship with their business performance.

Secondly, it develops and tests a scale for measuring the level of MO in RBSOs, based on the elaborations of scales used in previous studies (Narver et al., 2004; Mohr et al. 2010; Abbate and Cesaroni, 2014) that could be used for future studies on other countries or comparative analyses.

Keywords: market orientation; business performance; research based spin offs

References

- ABBATE T., CESARONI F. (2014), "Market orientation and academic spin-off firms", *Working Paper Business Economic Series WP*, 14-01.
- AGARWAL S., KRISHNA ERRAMILI M., DEV C.S. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, vol. 17, n. 1, pp. 68-82.
- APPIAH-ADU K. (1998), "Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?", *Journal of Euromarketing*, vol. 6, n. 3, pp. 1-26.
- BURATTI N., FERRANDO P.M., SIRIA S. (2014), "Spin-off della ricerca come strumento di sviluppo locale? Primi risultati di una ricerca empirica sugli spin-off in Liguria", *Sinergie quaderni di ricerca*, n. 17, pp. 175-194.
- BURATTI N., FERRANDO P.M., SIRIA S. (2015), "Percorsi di sviluppo e performance delle imprese spin-off della ricerca: risultati di una analisi longitudinale sugli spin-off dell'Università di Genova", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, pp. 373-400.
- CANO C.R., CARRILLAT F.A., JARAMILLO F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, n. 2, pp. 179-200.

- CHANG T.Z., CHEN S.J. (1998), "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", *Journal of Services Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 246-264.
- DESHPANDÉ R. (Ed.). (1999), *Developing a market orientation*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- DESHPANDÉ R., FARLEY J.U. (1998), "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, n. 3, pp. 213-232.
- DI GREGORIO D., SHANE S. (2003), "Why do some universities generate more start-ups than others?", *Research Policy*, vol. 32, n. 2, pp. 209-227.
- 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.
- FITZA M., MATUSIK S.F., MOSAKOWSKI E. (2009), "Do VCs matter? The importance of owners on performance variance in start-up firms", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 4, pp. 387-404.
- GATIGNON H., XUEREB J.M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of marketing research*, vol. 34, n. 1, pp. 77-90.
- 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.
- JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *The Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
- JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1996), "Market orientation: review, refinement, and roadmap", *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, n. 2, pp. 119-135.
- KARA A., SPILLAN J.E., DESHIELDS O.W. (2005), "The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 2, pp. 105-118.
- KIRCA A.H., JAYACHANDRAN S., BEARDEN W.O. (2005), "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 2, pp. 24-41.
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n. 2, pp. 1-18.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J., KUMAR A. (1993), "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n. 4, pp. 467-477.
- LERNER J. (2004), "The university and the start-up: lessons from the past two decades", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 30, n. 1-2, pp. 49-56.
- LIAO S. H., CHANG W. J., WU C. C., KATRICHIS J. M. (2011), "A survey of market orientation research (1995-2008)", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 301-310.
- MATSUNO K., MENTZER J.T. (2000), "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 4, pp. 1-16.
- MOHR J., SENGUPTA S. SLATER S. (2010), *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, Third edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- MUSTAR P., WRIGHT M., CLARYSSE B. (2008), "University spin-off firms: lessons from ten years of experience in Europe", *Science and Public Policy*, vol. 35, n. 2, pp. 67-80.
- NARVER J.C., SLATER S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n. 4, pp. 20-35.
- NARVER J.C., SLATER S.F., MACLACHLAN D.L. (2004), "Responsive and proactive market orientation and new-product success", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, n. 5, pp. 334-347.
- O'SHEA R.P., ALLEN T.J., CHEVALIER A., ROCHE F. (2005), "Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities", *Research Policy*, vol. 34, n. 7, pp. 994-1009.
- PITT L., CARUANA A., BERTHON P.R. (1996), "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, vol. 13, n. 1, pp. 5-18.
- RAJU P.S., LONIAL S.C., CRUM M.D. (2011), "Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 12, pp. 1320-1326.
- RAJU P.S., LONIAL S.C., GUPTA Y.P., ZIEGLER C. (2000), "The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: A structural equations modeling approach", *Health Care Management Science*, vol. 3, n. 3, pp. 237-247.
- RAMACIOTTI L., DANIELE C., BARBERI R., BAX A., CANTAMESSA M., CORRIERI S., IACOBUCCI D. (2015), *Protagonisti dell'ecosistema dell'innovazione. XII Rapporto Netval sulla Valorizzazione della Ricerca Pubblica Italiana*, NETVAL.
- ROBERTS E.B. (1990), "Evolving Toward Product and Market-Oriented: The Early Years of Technology-Based Firms", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, n. 4, pp. 274-287.
- ROSKOS S., KLANDT H. (2007). "Young technology ventures in Europe: aspects of market orientation and entrepreneurial orientation," *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 4, n. 5, pp. 543-563.
- RUEKERT R.W. (1992), "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, n. 3, pp. 225-245.
- SHANE S. (2001), "Technological opportunities and new firm creation", *Management Science*, vol. 47, n. 2, pp. 205-220.
- SLATER S.F., NARVER J.C. (1994), "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, vol. 37, n. 2, pp. 22-28.
- VERHEES F.J., MEULENBERG M.T. (2004), "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n. 2, pp. 134-154.
- 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.
- VOHORA A., WRIGHT M., LOCKETT A. (2004), "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies", *Research Policy*, vol. 33, n. 1, pp. 147-175.
- WALTER A., AUER M., RITTER T. (2006), "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 4, pp. 541-567.

Il ruolo coesivo della passione imprenditoriale: nuove prospettive teoriche e risultati emergenti da un'analisi esplorativa

ANDREA RUNFOLA* SILVIA RANFAGNI*

Obiettivi. *Questo paper indaga il concetto di passione e la sua relazione con l'imprenditorialità (Cardon et al. 2005; Murnieks et al. 2014). La passione viene considerata in letteratura come un'intensa emozione positiva, che si compone di elementi quali entusiasmo, gioia ed orgoglio individuale ((Smilor, 1997; Bierly et al. 2000). Nello specifico, l'analisi che si propone fa riferimento a una prospettiva teorica nuova, che affronta la passione come ponte tra imprenditorialità e consumo (Cova e Guercini, 2016; Shah e Tripsas, 2007). Nel paper si affronta questa prospettiva, cercando di analizzarla nel raccordo con l'approccio emergente in letteratura, che indaga la passione imprenditoriale come aspetto chiave dell'attività d'impresa. Infatti, negli studi di management, lo studio della passione nell'ambito dell'imprenditorialità ha trovato dibattito piuttosto recentemente. Emblematico in questo senso è il contributo di Cardon et al. (2009). Essi evidenziano come la passione per l'attività d'impresa possa essere analizzata secondo una triplice natura che vede una passione per inventare, fondare o sviluppare un business. Nella letteratura si mette in evidenza quindi come la passione sia un fattore antecedente della creazione di nuova imprenditorialità. Analogamente, si afferma come essa stessa sia il risultato dell'attività imprenditoriale (Gielnik et al. 2015), dato che si alimenta del processo d'impresa, soprattutto se vi sono delle performance positive che ne rafforzano la presenza nell'imprenditore. Come evidenziato in precedenza, il tema della passione è stato recentemente analizzato in letteratura anche da un filone di ricerca che evidenzia la nascita di nuove forme di impresa da consumatori appassionati. In questo ambito però la letteratura è tesa prevalentemente ad evidenziare come la passione per le attività del consumo (Cova e Guercini, 2016) o un hobby (Shah e Tripsas, 2007) possa generare nuova impresa ed a definire i caratteri di questa particolare tipologia di imprenditorialità, che rappresenta anche un fenomeno collettivo legato a comunità di appassionati (Cova, 1997; Schiavone, 2011). La passione che nasce dal consumo, tuttavia, presenta caratteri peculiari ed alimenta nuova imprenditorialità e processi di innovazione (Schreier et al. 2012). Nello studio del consumatore, la passione viene ricondotta a quella provata verso un prodotto piuttosto che verso una marca. In questo senso, si mette in evidenza un meccanismo di "self-expression" (Walendorf e Arnould, 1998; Belk e Costa, 1998) attraverso la passione. L'analisi della letteratura sul tema mette quindi in evidenza l'emergere di alcuni potenziali linee di studio.*

Obiettivo di questo paper è fornire un contributo che consenta di delineare alcuni elementi di combinazione tra le diverse prospettive su passione e imprenditorialità, cercando di rispondere alla seguente domanda di ricerca: come è possibile combinare passione imprenditoriale con il consumo? In altri termini, obiettivo specifico del lavoro è comprendere quali connotati assume la passione che consente di preservare "il consumatore" nell'imprenditore. Si tratta di una domanda di ricerca rilevante e che propone implicazioni sia teoriche, dato che si inserisce in un dibattito accademico recente, sia manageriali, in virtù dell'emergente fenomeno di nuova imprenditorialità che nasce da un consumo appassionato. In definitiva, il lavoro si propone di individuare alcuni fattori che rendono la passione quale forza integrante dell'attività di impresa e di consumo.

Metodologia. *Per rispondere alla domanda di ricerca si propone un'investigazione empirica di natura esplorativa. La metodologia impiegata nella ricerca si basa sulla realizzazione di tre casi aziendali. Come è noto la case analysis è una delle principali metodologie di ricerca nell'ambito degli studi di management (Yin, 1994) che trova particolare applicazione nelle ricerche di natura esplorativa come quella presentata in questo paper. I casi sono il risultato di interviste in profondità con gli imprenditori. L'analisi ha riguardato in particolare una serie di aspetti connessi al rapporto tra imprenditorialità e consumo nelle tre specifiche realtà aziendali. Le imprese oggetto di analisi sono presentate di seguito attraverso nomi di fantasia per ragioni di riservatezza. Le imprese analizzate sono Alfa, un'azienda che opera nella produzione di motociclette, Beta che si occupa della realizzazione di componenti per sport estremi venduti attraverso un sito di e-commerce e Delta una realtà organizzativa che produce accessori innovativi per l'allenamento cinofilo. In tutti e tre i casi la decisione dell'imprenditore di creare un business si connette alla sua passione per un'attività nel consumo. In sostanza, l'essere consumatore di un prodotto è in tutti i casi un elemento che precede l'essere imprenditore. Le interviste con i tre imprenditori hanno riguardato in particolare i seguenti aspetti: la storia dell'azienda, la passione imprenditoriale e la sua relazione con le attività di consumo, il business sviluppato e le*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Perugia
e-mail: andrea.runfola@unipg.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: silvia.ranfagni@unifi.it

modalità di gestione della passione individuale. Vengono di seguito presentati i principali risultati delle interviste in profondità, attraverso un'analisi comparata dei casi realizzati.

Risultati. I risultati emergenti dall'analisi combinata dei tre casi evidenziano alcuni fattori che rendono la passione quale possibile ponte tra imprenditorialità e consumo.

Il primo fattore concerne il tipo di passione perseguita dal consumatore. Nelle tre imprese esplorate, essa è incastonata ("embedded") nell'individuo. Egli cioè la sviluppa da giovane ereditandola da chi lo ha preceduto. In Alfa e Beta, la passione rispettivamente per le moto e per gli sport agonistici è infatti trasmessa da padre in figlio che così si completano in essa. Tuttavia, la passione può anche svilupparsi da un hobby praticato nel tempo. Questo è quello che emerge in Delta in cui la passione per certi accessori impiegati nel mondo della cinofilia nasce dall'esperienza maturata nel tempo in attività di addestramento del proprio animale domestico.

La natura della passione è importante per legare consumo e imprenditorialità ma non basta. La ricerca mostra un secondo fattore rilevante. Esso è dato dal continuum di passione "embedded" tra quando si è consumatori e quando si è imprenditori. Questo si ritrova in quegli imprenditori che continuano a vivere la propria passione per il consumo alimentando tramite essa la loro attività di business. Per questi poi, sottrarre tempo alla passione oltre a generare insoddisfazione personale, può anche impattare negativamente sulle performance aziendali. Così come in Delta l'imprenditore sperimenta i propri accessori partecipando a competizioni cinofile anche in Alfa il suo fondatore trova il tempo per vivere la sua passione insieme agli amici organizzando uscite in moto lungo percorsi di montagna. Da imprenditore, Beta considera come il consumo collettivo della propria passione offra inevitabilmente una duplice possibilità: condividere una stessa passione potendo raccontare il proprio prodotto e apprendere da esperienze comunitarie insieme a coloro che sono o potrebbero essere i propri acquirenti. Per mantenere nell'imprenditore l'autenticità di quella passione sviluppata da consumatore occorre rendere la sua pratica una fonte del proprio business. Questo invisibile, ma per certi versi indelebile trait d'union che una certa passione crea tra il consumatore e imprenditore risiede in un presupposto rilevante che è il riconoscimento di sé ("self-identification") nella passione da cui si è attratti.

La passione come specchio di sé emerge come un terzo fattore capace di far coesistere il consumatore in un individuo-imprenditore. Nei casi indagati (Alfa, Beta e Delta) la passione diventa un modo per esprimersi e per crescere. Essa così agisce da forza motivazionale rendendo l'attività di business perseguita inscindibile da un percorso di conquista di sé. Il fondatore di Alfa evidenzia come sia per lui importante non perdere, anzi perseguire la sua identità dedicandosi alla sua passione ossia alla produzione di moto particolari; in questa trova una "paga per la sua anima" e quindi una soddisfazione non solo economica ma anche spirituale. Gli imprenditori di Beta e Delta ci narrano come la loro storia imprenditoriale sia una storia personale dove la passione rispettivamente per le moto ed il mondo cinofilo è ciò in cui credono e tramite cui ricercano il completamento di sé.

Questo percorso alimenta una forte spinta verso la sperimentazione di sé ("self-sperimentation"). Essa costituisce un ultimo fattore unificante imprenditore e consumatore che emerge dalla nostra analisi. Ci si continua a sperimentare nel prodotto non più da consumatori tramite il suo consumo, ma da imprenditori tramite la sua creazione. L'effetto che ne deriva è la possibilità di innovare e produrre unicità. In Delta l'imprenditore specifica che certe unicità non nascono per caso, ma sono il frutto di una sperimentazione che egli vive ogni giorno sul campo sentendosene in gran parte l'artefice. In Beta questa sperimentazione è vista come parte inscindibile di certi modi di fare impresa costituendone il fine ultimo. L'unicità che essa produce, per il fondatore di Alfa, non è detto sia il risultato di un'esperienza individuale; essa può infatti prevedere il coinvolgimento di clienti che ne diventano quindi suoi co-creatori. Interagendo con questi, l'imprenditore sviluppa un rapporto quasi circolare con la "materia prima che plasma" fino a lavorare per mesi con l'obiettivo di creare un esemplare di moto unica e del tutto personale. Nei tre casi emerge come la sperimentazione animata dal riconoscimento di sé nella passione spinga alla ricerca di un unicum. È proprio sperimentandosi che poi si riesce a crescere personalmente e a prendere consapevolezza di sé.

Limiti della ricerca. L'analisi proposta si presenta come meramente esplorativa e limitata all'analisi di tre realtà di impresa. Inoltre, si concentra su tre casi in cui alta è la capacità della passione di combinare imprenditorialità e consumo. Ne deriva la necessità di ampliare l'analisi al fine di includere più realtà d'impresa e situazioni sia in negativo che intermedie rispetto alla capacità della passione di svolgere un ruolo di ponte. L'obiettivo ultimo è infatti quello di individuare e distinguere certi fattori esogeni ed endogeni alla passione in grado di favorire o ostacolare percorsi di imprenditorialità nata dal consumo. Questo tipo di analisi è al momento assente nel paper. Inoltre, lo studio che proponiamo è sostanzialmente statico. Un'analisi evolutiva della passione è auspicabile in quanto consentirebbe di capire meglio i meccanismi che essa innesca nel tempo per combinare consumo ed imprenditorialità nonché di tracciare alcune sue possibili traiettorie di sviluppo. Infine, non è detto che le situazioni aziendali in cui consumo e imprenditorialità coesistono si accompagnino a migliori prestazioni aziendali. Lo studio di questa possibile correlazione costituisce un altro tema che meriterebbe indagare con particolare attenzione. Questi limiti rappresentano al contempo delle linee evolutive del percorso di ricerca individuato.

Implicazioni pratiche. Il presente lavoro offre orientamenti a quegli imprenditori che intendono fare business senza rinunciare alla propria passione. In particolare, in esso si mettono in evidenza quattro fattori che sembrano conciliare consumo e attività imprenditoriale, consentendo alla passione di agire come trait d'union tra due mondi potenzialmente distinti e contrapposti. Questi fattori sono: (a) il tipo di passione perseguita dal consumatore; (b) il

continuum di passione “embedded” tra quando si è consumatori e quando si è imprenditori; (c) la passione come specchio di sé; (d) la passione come spinta verso la sperimentazione di sé. Si tratta di fattori di rilievo considerando che nel mondo imprenditoriale molte sono le start-up che recentemente sono nate dalla passione del suo fondatore e che comportano scelte estreme del tipo: “seguire la passione più che il business” o “seguire il business rinunciando alla passione”. Rilevante è capire come combinare le due scelte integrandole e rendendole l’una non esclusiva dell’altra. E’ un aspetto sfidante cui il paper cerca di rispondere proponendo alcune implicazioni in linea con questa esigenza. Per di più, oltre a certi orientamenti, dalla ricerca presentata emergono anche certe attitudini individuali tipiche di un’imprenditorialità nata dal consumo. La ricerca ha quindi come altra implicazione quella di evidenziare come la passione essendo uno stato personale, la cui complessità non può che non essere ricondotta al singolo imprenditore, renda difficile assumere decisioni normative sui meccanismi di combinazione tra consumo e impresa.

Originalità del lavoro. Il lavoro proposto studia un tema quello dell’imprenditorialità risultante dalla passione nel consumo che recentemente ha attratto studiosi sia di management che di marketing. La sua originalità sta nel tentativo di dare un contributo per accrescerne le conoscenze in ambito scientifico individuando elementi di convergenza tra la letteratura sulla passione imprenditoriale e quella sulle nuove forme di imprenditorialità che nascono dalla passione nel consumo. L’originalità del lavoro va oltre l’obiettivo perseguito nel paper. Infatti, le evidenze risultanti potrebbero anche consentire di leggere con occhiali nuovi il tema della co-creazione di valore (Lusch e Vargo, 2014). Questa implica il coinvolgimento attivo e interattivo di almeno due entità: l’impresa e il consumatore. La ricerca discussa mostra invece come la co-creazione di valore possa passare da un’unica entità che ingloba due anime quella del consumatore e quella dell’imprenditore. Sfidante è capire su cosa questa sorta di “omnia identità” si fondi e il tipo di dialettica che generi per alimentare valore sia per il mercato che per l’impresa.

Parole chiave: passione; consumo; imprenditorialità; case analysis

Bibliografia

- BELK R.W., COSTA J.A. (1998), “The mountain man myth: A contemporary consuming fantasy”, *Journal of Consumer Research*, vol. 25, n. 3, pp. 218-240.
- BIERLY P.E., KESSLER E.H., CHRISTENSEN E.W. (2000), “Organizational learning, knowledge and wisdom”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n. 6, pp. 595-618.
- CARDON M.S., WINCENT J., SINGH J., DRNOVSEK M. (2009), “The nature and experience of entrepreneurial passion”, *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 3, pp. 511-532.
- CARDON M.S., ZIETSMAN C., SAPARITO P., MATHERNE B.P., DAVIS C. (2005), “A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor”, *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 1, pp. 23-45.
- COVA B. (1997), “Community and consumption: Towards a definition of the “linking value” of product or services. *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 3/4, pp. 297-316.
- COVA B., GUERCINI S. (2016), “Passion et entrepreneuriat: Vers un entrepreneur tribal?”, *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 16, n. 2, pp. 15-42.
- GIELNIK M.M., SPITZMULLER M., SCHMITT A., KLEMMANN D.K., FRESE M. (2015), ““I Put in Effort, Therefore I Am Passionate”: Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship”, *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 4, pp. 1012-1031.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press., New York.
- MURNIEKS C.Y., MOSAKOWSKI E., CARDON M.S. (2014), “Pathways of passion identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs”, *Journal of Management*, vol. 40, n. 6, pp. 1583-1606.
- SHAH S.K., TRIPSAS M. (2007), “The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n. 1-2, pp. 123-140.
- WALLENDORF M., ARNOULD E.J. (1988), ““My favorite things”: A cross-cultural inquiry into object attachment, possessiveness, and social linkage”, *Journal of Consumer Research*, vol. 14, n. 4, pp. 531-547.
- YIN R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills.
- SCHIAVONE F. (2011), “User innovation e cambiamento tecnologico nelle tribù high tech”, *Mercati e Competitività*, n. 3, pp. 167-184.
- SCHREIER M., FUCHS C., DAHL D.W. (2012), “The innovation effect of user design: Exploring consumers’ innovation perceptions of firms selling products designed by users”, *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 5, pp. 18-32.
- SMILOR R. W. (1997), “Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n. 5, pp.341-346.

A study on the causal-effect relationship linking the financial crisis, international trade and the failures rate in the Italian iron kitchenware industry

MARIA GARBELLI*

Abstract

Objectives. *The aim of the paper is to give evidence to the economic impact of the financial crisis on the international competitive position of a leading Italian industry, the iron kitchenware.*

Methodology. *Import-export flows are used, to outline the crisis impact in a quantitative way. The analysis focuses particularly on the 2007-2014 years and follows defined research questions.*

Findings. *The study offers a quantitative evaluation of the competitive position changes occurred internationally by the Italian companies in the iron kitchenware Industry. As before 2007, Italy detained a leading position worldwide, results outline the collapse in international trade due to the crisis, and the slow rise, highlighting the gap between the Italian post-crisis trends, compared to the other European countries'. As a consequence, changes in the destinations geography emerge.*

Research limits. *This work represents the preliminary stage of a more complex research project. The second step is already been developed, consisting in a survey within small and medium enterprises aiming at a direct identification of the specific causes affecting economic balance and international trade.*

Practical implications. *By using the finding, we are able to identify the crisis effects timing, affecting both businesses economic balance and their strategic decisions. As one of the first solutions companies identifies to face financial crisis is new markets selection, this work helps understanding the international trade trend. It has also been shared with the Small and Medium enterprises of the industry, and appreciated for the strategic information it gives.*

Originality of the study. *The study is the first on the specific industry analyzed, there are no comparative data supporting the work.*

Key words: *turbulence; exports; Italy; performance; competitive position*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Bicocca, Milano
e-mail: mariaemilia.garbelli@unimib.it

1. Introduction

In 1999, the United States abrogates the Glass-Steagall Act and started a regression phase, the strongest financial crisis after 1929 in the entire country, leading the global economy toward crisis in less than 10 years.

At first, the situation seemed enclosed within the national US restricted area; data showed a fast and widespread evolution of the crisis on Europe and worldwide, moving down gross domestic product (GDP) dropped 0.6% worldwide, production fell 8.2%, and international trade dropped 10.6%, according to the International Monetary Forum (www.imf.org). Due to its economic effects on global markets, the financial crisis could be paralleled to a factor positively increasing the global environment turbulence.

In this paper, we consider turbulence the main feature of global markets, generally qualified by hypercompetition (D'Aveni, 1994), oversupply (Brondoni, 2005), the rise of competitive networks (Garbelli, 2014) and most of all, unsteady economic conditions. In 2007, the turbulence was reinforced by the American financial collapse, which generated a worldwide financial and economic crisis. During the crisis, markets became even more unsteady, turbulent, unpredictable and complex. Although public authorities and scientific literature have examined the topic in several ways, and considered the impact of the crisis on a business, on society or on the country as a whole, few studies have investigated the impact generated on the international development effects of a selected industry.

The aim of this work is to go beyond the wide number of indexes and data to express the overall effect of the crisis on a specific country, to provide insights into the dynamics of a specific, representative industry. Following the idea that in times of crisis companies expand abroad to find new markets for their products, it could be possible to identify a criterion for estimating the impact of turbulence: the loss of market share.

To provide evidence, we identify the 2007 financial crisis as the generator of turbulence worldwide; the analysis examines Italy as one of the countries affected by the financial crisis. International trade data are available on the Cribis main private and public online database, but to evaluate the competitive position of a specific country in international trade compared to other countries, further analysis is required. The paper focuses on a quantitative analysis of exports before, during and following the financial crisis. Evaluating the changes in market share and the main country destinations, the aim of this paper is to provide evidence of the effects of the 2007 crisis on international commerce.

2. Literature review

In recent years, due to the big changes occurred in the general environment conditions, several contributions have been published to support businesses and practitioners in global but turbulent times, linking theory to empirical studies on several topics. For Mella and Gazzola (2016), the main challenge for companies all over the world in recent years is managing the unpredictable and fast changes in the turbulent environment; Lambin et al. (2007) suggest a market-driven approach, in order to outlive to an over-supplied market (Brondoni, 2005) serving it faster and better than competitors (Lambin and Brondoni, 2008).

Mintzberg and Gosling (2002) define environment as the pattern of all external conditions and influences affecting a company's life and development; over time, it has been classified in several well-known ways (for instance, internal and external or national, regional or local, according to the criteria we intend to apply). In this work, we use its changeability as a starting point for our analysis. Using the same criteria, North and Varvakis (2016) identifies the particular features of three different environmental situations, considering a stable, a rapidly changing and a turbulent environment. It is undoubted that if the first offers both stability and predictability to businesses because of their features (external disruptive changes are few and easy to predict and market demand can not be completely satisfied as it is beyond the offers production abilities, companies have enough time to organize the available resources, and their business's lifecycle - Brondoni, 2008), the latter is the more complex, fluid and highly dynamic (AdeniyiAjondabi et al., 2015). In a turbulent environment, changes are difficult to predict, several, continuous, substantial (disruptive), uncertain and unpredictable¹ (Emery and Trist, 1965) and there is a recognizable lack of control (Stigter, 2002); for these reasons, it is frequently been associated with crisis situations, economic downturn (Sobri et al., 2016) or more generally to an economic recession - considered as a negative economic growth lasting two or more consecutive quarters (Okpara and Wynn, 2007). Following the same idea, in 1990 Ansoff and McDonnell defined a multilevel model to distinguish five levels of turbulence (repetitive, expanding, changing, discontinuous and surprising), applied by several Authors in the following years (Kiple and Lewis, 2009; Kurtz and Varvakis, 2016). As external conditions become difficult, companies change in structure and behavior; entrepreneurial attitudes (the motivation toward an economic activity) also change considerably during turbulent times. Sobri et al. (2016) demonstrated that an unsteady environment frustrates people, and entrepreneurs tend to be less creative and innovative if they are not supported by a strong attitude. Farkas (2016) evaluated the effects of turbulence on entrepreneurial orientation (using three dimensions: innovativeness, proactiveness and risk taking) and on learning orientation (commitment to learning, shared vision and open-mindedness).

¹ In order to explain the best a turbulent environment features, Steihm and Townsend (2002) identified the acronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) to describe turbulence referring to the modern world of work.

Due to discouraging features, a turbulent environment is difficult for big corporations and small ones (Stigter, 2002). Big corporations, which are stronger and have easily invested financial resources, are more likely to enter strategic alliances and develop a competitive network on their own. Small corporations are dynamic and can react more flexibly but face major challenges due to limited resources (human, financial and organizational). Both types of corporations must be agile, to be able to do different things in different ways quickly in response to change, implying an ability to learn (Horney and Pasmore et al., 2010).

3. Methodology

Following the paper aim, Country identification is needed: Italy is considered, for its economic imbalance due to the 2007 financial crisis. A better understanding of such the negative effects, can emerge by examining a specific industry in the Country: a strong economic shrinkage in secondary (or less relevant) markets is expected, in fact, in turbulence, because of the weak competitive advantages and market positions; but it is less predictable to assess which effects could emerge in primary industries.

With this aim, and to evaluate the market share gain or loss, we use the iron kitchenware industry, as it has witnessed the leading position of Italian producers all over the world for several decades. After the Second World War, combat equipment and weapons companies (mostly small and medium size) changed, producing pots and cutlery but using the same raw materials of their past history. According to the FIAC Association, in Italy about 3,900 workers are employed nowadays within the industry, and production worth €865 million every year.

Also, production is particularly locate in the North of Italy, the Italian most industrialized area, counting for around 45% of all Italian businesses - according to Unioncamere 2016 data (www.unioncamere.it). In this area, the iron kitchenware industry found main location in two geographic areas, which developed as industrial districts of the most known brands: the industrial area surrounding Lumezzane (Brescia), and the Verbano-Cusio-Ossola (the home of the Sambonet and Lagostina brands). Particularly, Brescia gave birth and home of several big corporations (e.g., Bialetti, Risoli, Mepra and Inoxriv) and a network of small and medium enterprises, working mainly as suppliers of big Italian and German companies.

Threatened strongly during the 1970s by the Asian competition (mainly from China), the industry faced an uneasy competitive environment after the 2007 financial crisis collapse.

Market share is evaluated with an export analysis. Following the suggestion of a local entrepreneur, to describe the whole country exports we identified three Tares codes for international commerce: 73239300 (described as “Table, kitchen or other household articles and parts thereof, of iron or steel; iron or steel wool; pot scourers and scouring or polishing pads, gloves and the like, of stainless steel”), 82151020 (“Sets consisting of one or more knives of heading 8211 and at least an equal number of spoons, forks or other articles of heading 8215, of base metal, containing only articles plated with precious metal”) and 82152010 (“Sets consisting of one or more knives of heading 8211 and at least an equal number of spoons, forks or other articles of heading 8215, of stainless steel, containing no articles plated with precious metal”). we chose the code 73239300 in this work, for the economic relevance of international trade under this code.

As a methodological limitation, only exports outside the European Union (EU) were considered. This, due to the following reasons:

- data availability: it was quite easy to find international trade data between Italy and other European countries, but much harder to find the same data concerning EU competitors;
- the industry specific features, as data about intra-EU trade mostly refers to mid-production for Germany and other countries. Fluctuations in intra-EU exports could refer to fluctuations in EU buyer international trade; thus, with direct implication on suppliers but not due to the Italian industry.

Therefore, this study is based on a quantitative evaluation of the fluctuations in Italian exports compared to the exports of other European countries. Identifying 2007 as the year the financial crisis first hit the US, we consider 2008 the first year the direct effects of the crisis emerged overseas, in Italy and in Europe as a whole. Data for the period 2007–2014 is considered, as 2009–2010 is the peak of the financial crisis in Italy, whilst 2014 can be identified widely as the break-even point to overcome the recession phase.

The hypothesis to be verified in this paper concerns the existence of a direct, negative link between international trade and financial crisis, as well as a connection between both and a loss of economic equilibrium, measured by a growing trend in the business failures rate.

After the industry was chosen, the research questions were formulated to develop the analysis of EU exports, national exports and local Brescia exports.

We identify two main areas to investigate: the first for the national situation (research questions 1 and 2), the second for the specific industry (the last questions n. 3 and 4).

Considering the Country overview, the work is driven by the following two research questions:

R1: Does the financial crisis have a direct relationship with international trade evolution?

A clear identification of the crisis' impact on international trade must be highlighted. For this aim, it must be clearly stated whether an impact on international trade trends has been realized and whether a country destination change occurred, so the following two sub-questions emerged:

R1.a: Has the financial crisis affected international trade?

R1.b: Did the crisis modify the geography of international trade?

To answer the first research question, export flows have been identified to underline the link, if such a link can be outlined, between the crisis and international activities of the country.

R2: Has the financial crisis really threatened businesses' existence?

Using Italian failures data, we aim to determine whether the steps considered can truly fit Italian economic trends, while Cribis data are collected and critically analyzed. With this aim, two sub-questions were defined:

R2.a: Did the Italian failures rate change considerably after 2008?

R2.b: Have the country's businesses become strong enough to overcome the post-crisis collapse?

For the specific industry, the following research questions were formulated:

R3: Has Italy held its competitive position since 2007?

R3a: Did the European exports outside the EU increase or not, as a reaction to the global crisis and the turbulent environment?

R3b: Did the Italian exports change in a similar way or not?

R3c: Which EU countries increased revenue (and market share) from international trade?

The third question investigated whether and how much European international trade was affected or reinforced as a consequence of the crisis. Export data outside the EU were requested from the European Commission' Market Assess Database, available online (<http://madb.europa.eu>), which lists the exports of European countries all over the world. The analysis compared the export performance of the European Union as a whole, to provide evidence for the best destination (where EU exports are stable or increasing) and for weak or lost destinations (where exports are decreasing or small). The third research question concerns Italy's competitive position in the European arena.

The second question focused on comparing the results with the exports of every country in the European Union, in order to state whether their international trade development was similar and to select the main exporters.

R4: Did the financial crisis impact the Italian international trade geography in the Industry?

To answer the fourth research question, we had to identify the main Italian destinations for export, in order to compare the different geographic localization during 2007 and 2014. This question examines the ability (or not) of the country to face environment turbulence due to the financial crisis. To answer it, first we investigated the Italian export data, depending on whether the destination was inside or outside the European Union (to underline the export trends in the two areas) and then analyzed the exports on the different continents. Finally, we compared the main destinations in 2007, 2010 and 2014.

4. Results

The first research question to investigate concerns the relationship between the financial crisis and national international trade trends

The link between the crisis and international trade could be explicated by using the international trade flows trends since 2008. We used import-export data by region and country worldwide, provided by ISTAT. In this step, the total amount of import and export data is used (Table 1).

Tab. 1: Italian Export Flows Worldwide

WORLD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
export flows (in value)	299.923.416.151	332.012.884.964	364.743.919.186	369.015.556.090	291.733.117.417	337.346.283.197	375.903.831.853	390.182.091.869	390.232.593.094	398.870.413.894	412.291.286.364	417.268.909.969
annual variation		10.70%	9.86%	1.17%	-20.94%	15.64%	11.43%	3.80%	0.01%	2.21%	3.36%	1.21%
variation based on 2008					-20.94%	-8.58%	1.87%	5.74%	5.75%	8.09%	11.73%	13.08%

Source: our elaboration

The first export brake emerged in 2008, the flows collapsed in 2009 with a loss of around 21% of 2008 flows, followed by a relevant rise the next year. In 2011, pre-crisis levels were established.

In a similar way, the import trends: 2009 collapse is highlighted and the following fluctuating period as well.

Similarities in import-export trends can be found both during 2009 international trade collapse and the following rise to pre-crisis levels in a couple of years; some differences must be outlined, as pertaining to the post-crisis

variation: only import detects a contraction in 2012, 2013, and 2014; also, the 2015 positive flows are followed by another negative rate in 2016.

Tab. 2: Italian Import Flows Worldwide

WORLD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
import flows (in value)	309.292.049.032	352.464.682.563	373.339.814.043	382.050.168.324	297.608.663.094	367.389.805.492	401.427.714.083	380.292.480.869	361.002.213.272	356.938.846.843	370.484.379.245	367.625.794.934
Annual Variation		13.96%	5.92%	2.33%	-22.10%	23.45%	9.26%	-5.27%	-5.07%	-1.13%	3.79%	-0.77%
Variation based on 2008					-22.10%	-3.84%	5.07%	-0.46%	-5.51%	-6.57%	-3.03%	-3.78%

Source: our elaboration

Using the same *modus operandi*, we analyze international trade within the European Union, to recognize a greater relevance to the fall in 2012 and 2013, than noticed in world's trend.

Tab. 3. Italian International Trade Flows with the European Union (EU)

EUROPEAN UNION	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Import (in value)	185.160.917.801	204.428.666.657	216.851.202.593	210.166.687.799	172.234.423.193	202.870.425.755	217.243.867.978	202.805.261.093	200.167.739.524	203.890.044.470	217.390.390.848	223.337.008.063
Annual Variation		10.41%	6.08%	-3.08%	-18.05%	17.79%	7.09%	-6.65%	-1.30%	1.86%	6.62%	2.74%
Variation based on 2008					-18.05%	-3.47%	3.37%	-3.50%	-4.76%	-2.99%	3.44%	6.27%
Export (in value)	185.992.198.066	205.784.503.447	224.980.884.516	220.338.281.219	170.322.816.710	195.461.670.690	212.933.734.725	211.867.374.027	209.828.577.237	218.823.664.613	225.975.281.928	233.412.888.872
Annual Variation		10.64%	9.33%	-2.06%	-22.70%	14.76%	8.94%	-0.50%	-0.96%	4.29%	3.27%	3.29%
Variation based on 2008					-22.70%	-11.29%	-3.36%	-3.84%	-4.77%	-0.69%	2.56%	5.93%

Source: our elaboration

R1.a: Has the financial crisis affected international trade?

Answering the first sub-proposition, we can confirm the crisis modified international trade, with a collapse in import-export flows soon after 2008 but also a similar exponential rise in 2010. Counting 2007, in a couple of years trade overcame crisis trade fall, reaching pre-crisis levels, but becoming unsteady.

Following the second sub-question, concerning international trade geography, and using the results above, we can first underline that imports change differently to exports, revealing two negative phases:

- The first collapse in 2009;
- The second collapse during 2012-2013 and lasting until following 2014 in terms of world imports.

On the contrary, exports analysis reveal the 2009 collapse, but the following contraction only qualifies the EU flows. This is well supported comparing the flow variations during 2008 and 2016:

Tab. 4: Italian International Trade Trends toward the EU and the world

Variation since 2008	EXPORT	IMPORT
EU	5.93%	6.27%
World	13.08%	-3.78%

Source: our elaboration

Accordingly, a brief answer to the research question is that 2007 financial crisis seems to modify trade geography, moving exports outside the EU and increasing imports from EU Countries.

For a more in-depth comprehensive analysis of changes that occurred to the international trade geography, we identify the main Italian export flow destinations. By using 2016 trade flows and considering export as the basis for listing the destinations, the following Table 5 is presented.

Tab. 5: Italian Top Destinations According to 2016 Export Flows

2016	EXPORT	IMPORT
FRANCE	88.016.059.150	65.534.862.568
USA	73.776.094.872	27.833.396.968
SPAIN	42.107.139.960	39.639.574.320
SWITZERLAND	37.931.853.860	21.235.344.438
GERMANY	35.462.749.844	119.918.433.060
POLAND	22.479.183.404	17.581.564.814
CHINA	22.114.373.876	54.691.530.220
THE NETHERLANDS	19.419.502.570	40.363.763.338

Source: our elaboration

France is the leading destination for Italian export flows, followed by the US and Spain. Germany is in fifth place for export flows, but first for imports. Comparing 2008 to 2016, a different top destinations classification emerges, with Germany leading the list, followed by France.

Tab. 6: Italian Top Destinations According to 2008 Export Flows

2008	EXPORT	IMPORT
GERMANY	94.220.890.848	122.371.175.688
FRANCE	82.917.909.258	65.745.210.580
SPAIN	48.246.407.002	33.266.999.534
USA	46.055.041.336	23.366.711.100
SWITZERLAND	28.850.570.196	22.512.557.518
POLAND	19.547.569.628	13.416.845.650
THE NETHERLANDS	17.356.617.030	41.037.461.318
CHINA	12.864.860.204	47.212.197.512

Source: our elaboration

In fact, despite the international trade variations recognized for every top destination listed above, Germany is the most surprising: imports from the country seem quite steady, but exports to Germany fell since 2008; for this reason, a deeper investigation of the import–export flow trends with Germany is needed.

Tab. 7: Italian Trade with Germany since 2008

GERMANY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Import	122.371.175.688	99.401.657.984	117.971.054.628	124.776.306.814	110.259.401.954	106.598.565.370	108.775.283.092	115.182.370.434	119.918.433.060
Export	94.220.890.848	73.884.981.420	87.733.886.378	98.534.575.746	97.665.094.544	96.947.423.984	33.872.974.556	33.496.361.826	35.462.749.844

Source: our elaboration

Unexpectedly, import and export flows do not show a collapse during the crisis: the deep reduction in 2009 is almost overcome in 2010. The break-even point is 2013: imports from Germany follow a rising trend, but exports collapsed by 65% in 2014 and did not climb again. Table 8 shows the annual variation in international trade flows in the country.

Tab. 8: Annual Variations in International Trade between Italy and Germany

GERMANY	2009 vs 2008	2010 vs 2009	2011 vs 2010	2012 vs 2011	2013 vs 2012	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015
Import	-18.77%	18.68%	5.77%	-11.63%	-3.32%	2.04%	5.89%	4.11%
Export	-21.58%	18.74%	12.31%	-0.88%	-0.73%	-65.06%	-1.11%	5.87%

Source: our elaboration

By using export flows of the main Italian destinations, we compare trade trends in every destination to outline the different geography for Italian international trade (Table 9).

Tab. 9: Export Flows to Top Italian Destinations

	GERMANY	FRANCE	SPAIN	USA
2008	94.220.890.848	82.917.909.258	48.246.407.002	46.055.041.336
2009	73.884.981.420	67.968.999.564	33.360.119.180	34.198.288.950
2010	87.733.886.378	78.473.473.762	39.189.878.142	40.658.468.902
2011	98.534.575.746	87.186.689.224	39.780.106.332	45.661.758.770
2012	97.665.094.544	86.473.371.494	36.619.639.198	53.280.416.316
2013	96.947.423.984	84.577.343.210	34.334.538.244	54.093.220.560
2014	33.872.974.536	84.032.710.124	36.059.146.412	59.511.966.842
2015	33.496.361.826	85.327.276.190	39.523.496.822	71.953.344.252
2016	35.462.749.844	88.016.059.150	42.107.139.960	73.776.094.872

(continued)	SWITZERLAND	POLLAND	NEEDERLANDS	CHINA
2008	28.850.570.196	19.547.569.628	17.356.617.030	12.864.860.204
2009	27.125.712.676	15.843.081.916	14.222.074.600	13.258.447.730
2010	31.645.844.438	17.105.844.098	16.736.380.770	17.217.989.718
2011	41.279.519.198	18.836.235.144	18.238.216.364	19.991.308.212
2012	45.756.114.024	18.467.777.192	18.569.322.710	17.997.323.768
2013	40.772.371.042	18.779.130.828	18.147.433.224	19.685.917.248
2014	38.106.044.440	20.704.962.564	18.791.440.512	20.987.339.072
2015	38.456.008.780	21.801.000.744	19.124.943.216	20.825.937.302
2016	37.931.853.860	22.479.183.404	19.419.502.570	22.114.373.876

Source: our elaboration

Flow analyses in the following Table 10 show that the deep reduction in Germany's export flows (-63.7% since 2012) has been replaced by a relationship reinforcement with the US, becoming the second best destination: exports rose by 38.5% since 2012, but the full rise since 2008 counts for 60.2%. In addition, China trade grew 71.9% since 2008 (+22.9% in the last four years), confirming the country as a highly relevant destination.

Besides Germany, Spain is the only Italian destination (among the top 8) to have export flows lower than pre-crisis levels, with a 12.7% decrease from 2008, but trends show a rise in the last four years. Meanwhile, Switzerland's flows decreased by 17.1%, but the total growth since 2008 has totaled 31.5%.

Tab. 10: Export flow analyses comparing 2016 with 2012 and 2008.

EXPORT FLOWS	2016 vs 2012	2016 vs 2008
GERMANY	-63.69%	-62.36%
FRANCE	1.78%	6.15%
SPAIN	14.99%	-12.72%
USA	38.47%	60.19%
SWITZERLAND	-17.10%	31.48%
POLLAND	21.72%	15.00%
NEEDERLANDS	4.58%	11.89%
CHINA	22.88%	71.90%

Source: our elaboration

Thus, considering the different export trends, we can answer the second sub-question:

R1.b: Did the crisis modify the geography of international trade?

In fact, we can confirm that financial crisis affected international trade deeply and quickly in 2009; from that year, data show a return to pre-crisis amounts. Therefore, if we consider the years closest to the crisis, it does not seem to generate a relevant destination change.

However, if we examine a wider period, some relevant changes occurred. The results are well presented in the following Figure 10: the German export flow's collapse is the only surprising deep fall, balanced by the rise in US trade and, to a minor degree, the good performances of France, Spain, and all the other top Italian destinations.

Using these results, we can confirm that international trade trend became unsteady after the crisis, changing considerably the primary destinations of export flows.

The second research proposition to be validated pertains to the negative relationship between the 2007 crisis and the failures rate (data are available in an open online platform at www.cribis.it). Cribis is a widely known research institute operating in Italy and offering business support services and statistics. Although it is not officially devoted to publishing national data, it is recognized as a relevant national data source by middle institutions and stakeholders.

The first sub-question pertains to the failures rate. Cribis data give evidence of 2009 being the first year that the crisis' negative effects started. There is no evidence of failures data before 2009. Using Cribis' failures report 2017, we present Italian failures data since 2009 in Table 11.

Tab. 11: Italian Failures Numbers According to the Cribis Report 2017*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	9384	10888	11840	12124	14010	15336	14585	13467

* www.cribis.com

Source: our elaboration

The year 2014 shows the highest failures score since 2009, with a clear increase from the previous five years. By comparing 2009 and 2014 data, it is simple to calculate the failures rate:

Tab. 12a: Failures Growth Rate in Italy from 2008

Variation since 2009	2014 vs. 2009
Failures Growth	63%

Source: our elaboration

Business failures grew during the post-crisis period by 63%, climbing with no stops from 2009 to 2014 (Table 2).

Tab. 12b: Failures Growth Rate per Year in Italy

Variation per Year	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Failures Growth	16%	9%	2%	16%	9%	-5%	-8%

Source: our elaboration

Next, 2015 is the first year in which the rate shows a decrease (-5%), and this appeared to be a new, positive trend as it continued into 2016 (-8%).

R2: Have the country's businesses become strong enough to overcome the post-crisis collapse?

We argue that 2015 seems to be the first year of change, with a decrease in failures numbers, a trend continuing into 2016. Following the failures rates in Table 12, we want to understand whether the trend inversion in the last two years has allowed Italy to cope with failures collapse due to the financial crisis.

In Table 13, we checked the annual changes in failures rate since 2009. We use 2009 as the basis for every rate to underline whether the exponential increase marked in the previous tables had been overcome.

Tab. 13: Italian failures growth compared to 2009 data

Variation since 2009	2009/2010	2009/2011	2009/2012	2009/2013	2009/2014	2009/2015	2009/2016
Failures Growth	16%	26%	29%	49%	63%	55%	44%

Source: our elaboration

In fact, the data offer no chance: despite the positive trend in the last two years, in 2016 failures numbers are still higher than in 2009, with a rise exceeding 40%. Yet again, the crisis continues to threaten businesses' existence, and markets do not seem to give enough support to the weakest.

To go deep in our industry analysis, we use Italian and international public databases, listed as follow:

- www.istat.it
- www.europa.eu

The third research question focuses on Italy's market power and changes due to the crisis's turbulence effects. These effects are understood with the three sub-questions. The first sub-question is about the European Union's export performance, as Italy is part of an economic network. The total exports in 2014 were €331,993.161.

Tab. 14: Export exports outside the European Union

EXPORT	2007	2010	2014
Value (euro)	315.697.701	318.791.015	331.993.161
	%*	%	%
	2010 vs 2007	2014 vs 2010	2014 vs 2007
Trend	0,98%	4,14%	5,16%

Source: our elaboration

The following trend formula was applied:

$$[\text{export}_{(\text{year}+x)} - \text{export}_{(\text{year})}] / \text{export}_{(\text{year})}$$

External EU exports rose by 5.16% during 2007–2014. Exports stagnated during the 2007–2010 period (when exports grew less than 1%) and a larger increase in the 2010–2014 period.

The data showed that exports outside the EU increased very slowly during the 2007–2010 period but increased markedly during the following period (2010–2014).

R3.a: Did European exports outside the EU increase or not, as a reaction to the global crisis and the turbulent environment?

According to the data, we can conclude that the crisis deeply affected international export trade in the preliminary stages, but thus far, contingent turbulence seems to have been overtaken by the European Union as a whole. The related sub-questions (R1a and R1b) examined the exports of EU countries, to single out their competitive attitudes and positions. Nations were classified according to the economic value of their exports compared to that of the EU. Based on the weight of the 2014 exports, the countries are clearly divided into two main groups: Within the first are all nations with exports that accounted for less than 1.5% of the total EU exports. Therefore, Bulgaria, Croatia, Cyprus and Estonia (with low exports, less than €50,000, compared with other European countries) are not discussed. The second group contains all nations that accounted for more than 2% of the total EU exports. There are two subgroups. In the first subgroup, six countries have exports worth less than €16 million. Three (Belgium, the Netherlands and Austria) account for almost 5% or more of the total EU exports, while the others (Portugal, Spain and Sweden) each account for less than 3.3%. For this reason, in order to take into account all the relevant changes in international trade during that period, the analysis included the three most important countries and in some cases, included all the countries. In the second group are the three top exporters. Each country had more than €52 million in exports and together accounted for more than 66% of the total extra EU export trade.

The two subgroups are clearly differentiated in the economic consistency of the exports, with a deep gap between the three top exporters and the other six. Not one country has exports between the €16 million and €52 million levels.

Tab. 15: Countries with significant exports

Countries with flows between 16mil and 8mil€		Countries with flows higher than 52 mil €	
Paesi	% su tot EU	Paesi	% su tot EU
Belgium	5,09%	Germany	29,70%
Netherland	4,87%	Italy	20,67%
Austria	4,54%	France	15,90%
Portugal	3,29%		
Spain	2,47%		
Sweden	2,45%		

Source: our elaboration

Defining the intra-EU competitive environment, we singled out the export trends for the six (three plus three) countries, to underline particular changes or potential threats.

Tab. 16: Exports analysis: The top EU exporters

Top 5 exporters	EU	GERMANY	ITALY	FRANCE	BELGIUM	NETHERLAND	AUSTRIA
export value 2014 vs 2007	5,16%	22,37%	-28,82%	13,17%	53,39%	131,67%	127,97%
trend vs. EU		+	--	+	++	+++	+++
% export on EU 2014		29,70%	20,67%	15,90%	5,09%	4,87%	4,54%
Var weight vs EU		16,37%	-32,31%	7,62%	45,86%	120,30%	116,78%

Source: our elaboration

R3.b: Did the Italian exports change in a similar way or not?

R3.c: Which EU countries increased revenue (and market share) from international trade?

Table 6 shows Italy's loss of market share: since 2007, the EU exports increased by 5.16%, but competitors' exports also increased. These countries gained market share, but Italy lost.

In answer to R3.b, Italian exports did not change according to the EU's. On the contrary, the country's performance decreased markedly, while EU exports increased.

In answer to R3.c, the EU country that gained from this situation is Germany (the new European leader outside the EU). However, France, Belgium, the Netherlands and Austria showed a fast substantial increase in international trade outside the EU.

To answer the fourth research question, we analyzed the main destination countries in 2007 and in 2014 for Italian exports in depth and discuss the main differences. Italian exports were squeezed during the 2007–2014 period. Table 7 shows the results in value (euros) and in percentage. The total decrease accounted for 29% of the exports. These data help answer the first research question but also serve as the analysis basis for the second research question.

Tab. 17: Comparison of intra-EU and extra-EU Italian exports, in revenue

EXPORT	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
UE 28	85.929.385	47,13%	83.493.784	44,61%	65.135.330	44,27%	67.337.439	42,03%	66.219.106	42,06%	57.612.026	40,13%	63.245.303	46,66%	59.986.116	46,64%
extra UE 28	96.403.798	52,87%	103.671.301	55,39%	81.994.317	55,73%	92.877.558	57,97%	91.211.594	57,94%	85.954.075	59,87%	72.290.198	53,34%	68.623.944	53,36%
tot export	182.333.183		187.165.085		147.129.647		160.214.997		157.430.700		143.566.101		135.535.501		128.610.060	

Source: our elaboration

Exports dropped 29.5% since 2007. During the first period (2007-2010), international trade outside the EU collapsed, but intra-EU trade was steady. Trade became unsteady and decreased during the 2010-2014 period.

Tab. 18: Comparison of intra-EU and extra-EU Italian exports, in percentages

EXPORT	2010 vs 2007	2014 vs 2010	2014 vs 2007
extra UE 28	-3,66%	-26,11%	-28,82%
UE 28	-21,64%	-10,92%	-30,19%
totale export	-12,13%	-19,73%	-29,46%

Source: our elaboration

To understand whether the export destinations changed during that period, we identified the largest export destinations and distinguish Africa, America, Asia, Europe and Oceania. Unfortunately, the official ISTAT database has no data on exports to continents before 2012. Thus, we can discuss the international trade dynamics only during the 2012-2014 period. Exports to the United States were steady during the 2012-2013 period but dropped in the following years (2013-2014). The 2015 data showed an increase in international trade. Exports to Africa increased during the 2012-2014 period, in particular to North Africa and the Middle East. Exports to the BRIC countries in particular decreased during 2015.

Tab. 19a: Italian exports in detail. (2015 data counts only the first three trimesters)

	AFRICA	North Africa	Other African countries	AMERICA	North America	South America	ASIA
2015	8.163.144	7.162.722	1.000.422	22.960.698	13.006.789	9.953.909	20.853.851
2014	5.476.110	4.455.854	1.020.256	19.874.444	10.850.939	9.023.505	20.520.117
2013	4.812.765	3.389.790	1.422.975	22.753.968	13.792.614	8.961.354	19.316.300
2012	5.219.992	4.608.181	611.811	22.779.201	12.574.859	10.204.342	20.767.567

Source: our elaboration

Tab. 19b: Italian exports in detail. (2015 data counts only the first three trimesters)

	Middle East	Central Asia	East Asia	BRICS	OCEANIA
2015	10.503.721	3.056.869	7.293.261	5.990.586	2.891.947
2014	9.962.991	3.162.014	7.395.112	10.369.054	2.812.635
2013	8.858.741	2.439.494	8.018.065	11.864.737	2.265.801
2012	9.175.647	3.810.440	7.781.480	13.739.039	1.887.008

Source: our elaboration

Distinguishing the main Italian international trade destinations by country can better identify the crisis effects. In this case, the ISTAT database provides details about annual exports since 2007. Collecting the export data expressed in euros, compared with the total Italian exports, we detected the single country weight, per year. The results are resumed in Table 10, showing in detail the power a single country lost during 2007-2014 period.

Tab. 20: Italian exports: A comparison of 2007 and 2014 destination countries

ITALIAN PARTNERS / Years	Relevance in 2007	Relevance in 2014	var 2014-2007
Mexico	1,83%	11,15%	333,09%
Israel	0,46%	2,38%	265,42%
Egypt	0,69%	3,37%	247,49%
Australia	2,37%	3,93%	18,04%
Kazakhstan	2,41%	3,70%	9,38%
United Arab Emirates	2,69%	4,07%	7,52%
Bosnia and Herzegovina	2,26%	3,40%	6,71%
United States	17,77%	14,51%	-41,86%
Russian Federation	16,27%	11,86%	-48,12%
Switzerland	26,20%	6,67%	-81,89%
Ukraine	1,87%	0,35%	-86,63%

Source: our elaboration

R4: Did the financial crisis impact the Italian international trade geography in the Industry?

To answer the second research question, we can confirm strong changes occurred in the destination markets geography. Table 10 shows that the destination countries where Italy retained relevant market shares developed the biggest losses, even if they continue to absorb the highest percentages: Switzerland, the United States, the Russian Federation and lastly, Ukraine.

In contrast, the Italian market share in less relevant destination countries increased exponentially (this is the case of Mexico, Israel, Egypt): although a limited relevance of such destinations, this outline a new markets approach by the Italian producers, aiming at reducing the wide losses in their main destinations.

Among the rising ones, Mexico was the most important, with more than 11% of Italian exports in 2014 while in 2007 the country received less than 2%: since 2007, Italian exports rose more than 330%.

5. Conclusion

Italy faced a deep economic crisis threatening both international trade, with relevant changes in destinations' relative relevance, and widespread economic imbalances, generating exponential growth in failures numbers. Despite a positive trend inversion in the last years, the Country is still far to the pre-crisis levels, and several businesses existence is still under threat.

Analysis of export flows, and specifically analyzing their change over time, points out Italy's competitive position loss in the iron kitchenware industry. The contraction phase started during the 2007 but deepened during the 2010-2014 years. Europe as a whole has reacted to the turbulence following the crisis, and several countries benefited (such as Germany and France), Italy did not react in the right way. Crisis effects have been economically devastating: if Italy was the European leader compared to the other European countries (in terms of export value, accounting for 30.54% of the total European exports outside the European Union in 2007), within a few years, had lost its power and position, worth the second best, and overtaken by Germany (accounting for 29.7% of the total European exports outside the EU).

6. Limitations and future research

The present work aimed at identifying the crisis international trade impact on a specific country and on a well-defined industry, witnessing the relevance of the Italian industry worldwide and its following weakening.

According with the mentioned results, it could be of interest to highlight the different competitive attitudes of Italy and Germany: considering the competitive position of the Countries in this industry, it is clearly a duopolistic market, became as oligopolistic as post-crisis situation reveals the rise of France as a third competitor. Future research will detail the factors that influenced this situation, in order to point out whether this was due to the specific industry dynamics or to a national contraction phase.

Secondly, despite the clear attention to the competitive landscape at a national (global) level, this work does not take on full account the direct effects on a business balance and trade. This will be the specific subject of the following research stage, aiming at a direct investigation within a sample of industry' businesses.

References

- ANSOFF I., McDONNELL E. (1990), *Implanting strategic management*, Upper saddle river, NJ, Prentice-Hall.
- ANTONACOPULOU E.P., SHEAFER Z. (2013), "Learning in crisis, rethinking the relationship between organizational learning and crisis management", *Journal of Management Inquiry*, vol. 23, n. 1, pp. 5-21.
- BHANU MURTHY K.V., KALSIE A. (2013), "Measurement of International Currency Crises: A Panel Data Approach using Composite Indices", *Vikalpa*, vol. 38, n. 4, pp. pp.13-36.
- BRONDONI S.M. (2005), "Ouverture de 'Eccesso d'offerta e mercati globali'", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonYa.
- CARRAMAZZA F., RICCI L., SALGADO R. (2000), "Trade and financial contagion in currency crises", *IMF WP 00/55*, March. Accessed through www.imf.org
- D'AVENI H. (1994), *Hypercompetition: managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The free press, NY.
- EMERY F., TRIST E. (1965), "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, vol. 18, n. 1, pp. 12-32.
- FARKAS, G. (2016), "The effects of strategic orientations and perceived environment on firm performance", *Journal of Competitiveness*, vol. 8, n. 1, pp. 55-65.
- GARBELLI M.E. (2005), "Product Differentiation Cost and Global Competition", *Symphonya, Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1.
- GARBELLI M.E. (2014), *Localizzazione produttiva e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino.
- GOLOVKO E., VALENTINI G. (2011), "Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth", *Journal of International Business Studies*, vol. 42 n. 3, pp. 362-380.
- HALL R.D., ROWLAND C.A. (2016), "Leadership development for managers in turbulent times", *Journal of Management Development*, vol. 35, n. 8, pp. pp.942-955.
- HORNEY N., PASMORE B., O'SHEA T. (2010), "Leadership agility: A business imperative for a VUCA world", *Human Resource Planning*, vol. 33, n. 4, pp. 34.
- JOHANSSON J., VAHLNE J.E. (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- KIPLEY D., LEWIS A. (2009), "The scalability of H. Igor Ansoff's strategic management principles for small and medium sized firms", *Journal of Global Business Issues*, vol. 3, n. 1, p. 77.
- KURTZ DJ., VARVAKIS T. (2016), "Dynamic capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments", in North K., Varvakis G. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, Springer, Cham, Switzerland.
- LAMBIN, J.J., CHUMPITAZ R., SCHUILING I. (2007), *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Palgrave Macmillan, London, UK.
- MELLA P., GAZZOLA P. (2016), "As the turbulent environment in periods of accelerated dynamics modifies structures and functions of viable firms", proceedings 2nd *International Scientific and Practical Internet Conference "Business Administration in Terms of Turbulent Economy"*, Комунальне господарство міст, (127), pp. 23-27.
- MINTZBERG H., GOSLING J. (2002), "Educating Managers Beyond Borders", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1, n. 1, pp. 64-76.
- NORTH K., VARVAKIS G. (2016), *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, Springer, Cham, Switzerland.
- OKPARA J.O., WINN P. (2007), "Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects", *Management Research News*, vol. 31, n. 1, pp. 57-76.
- SOBRI M.M., LUCKY E.O.I. (2016), "Entrepreneurial Attitudes During Economic Turbulence: Evidence from Nigeria", *International Business Management*, vol. 10, n. 12, pp. 2391-2397.
- STIEHM J.H., TOWSEND N. (2002), *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*, Temple University Press.
- STIGTER H. (2002), "Co-operation as a response to a turbulent environment", *EIM Business and Policy Research*, pp. 1-40.
- TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- TEECE D.J. (2014), "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in (Economic) Theory of Firms", *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n. 4, pp. 328-352.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- YU Y., LINDSAY V. (2016), "Export Commitment and the Global Financial Crisis: Perspectives from the New Zealand Wine Industry", *Journal of Small Business Management*, vol. 54 n. 2, pp. 771-797. doi:10.1111/jsbm.12171.
- ZOU S., STAN S. (1998), "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, vol. 15, n. 5, pp. 333-356. doi: 10.1108/02651339810236290.

Le determinanti del “made in Sicily”: prime evidenze di un’indagine empirica internazionale

SONIA C. GIACCONE* ROSARIO FARACI* GRAZIANA MICALIZZI[▲]

Obiettivi. Questo lavoro discute gli antecedenti del fenomeno “made in” analizzato ad un livello regionale, ovvero studia le cause del cosiddetto effetto “region of origin” (ROO). Il paper è riconducibile al tema più ampio del “place of origin”, con le sue implicazioni sulla competitività dei prodotti, delle imprese e più in generale dei territori (Tan e Meyer, 2011; Sharma, 2011; Snaiderbauer, 2009). Esso è circoscritto ad un ambito regionale, finora scarsamente esplorato nella letteratura esistente che in prevalenza ha affrontato il fenomeno a livello Paese (“country of origin”), poiché si ritiene che una ridotta scala geografica possa essere ugualmente significativa nella comprensione dei diversi profili del “made in”.

Il lavoro ha un taglio empirico e riporta i primi risultati di una ricerca esplorativa condotta a Londra su un campione di consumatori ai quali è stato somministrato un questionario riguardante il grado di conoscenza e di apprezzamento dei prodotti “made in Sicily” allo scopo di valutarne le risposte cognitive, affettiva e comportamentale. La scelta del contesto regionale siciliano è legata alla ricchezza di specificità territoriali, alla varietà di risorse distintive e di prodotti tipici, alla cultura ed alle tradizioni popolari, che ne fanno un caso di studio molto interessante.

Dal punto di vista concettuale, il paper fa riferimento ad un modello interpretativo più ampio (Giaccone e Faraci, 2018 in progress) in cui gli antecedenti del “made in” studiati in letteratura (Ahmed, D’astous, 2008; Gurhan-Canli, Maheswaran, 2000) sono ampliati, declinati a vari livelli ed esplorati anche attraverso il ruolo che “ambassadors”, “champions” e “lead users” possono avere nella promozione e valorizzazione di un dato territorio.

Procedendo in questa maniera più sistematica, si intende colmare un gap conoscitivo sul “place of origin” poiché gli studi sinora condotti in letteratura si sono concentrati principalmente sulle conseguenze del “made in” in termini di percezioni dei consumatori e decisioni di acquisto (Chamorro et al., 2015; Lee et al., 2013; Dekhili e D’Hauteville, 2009; Veale e Quester, 2009; Dimara e Skuras, 2003; Piron, 2000). In particolare, essi talvolta si concentrano su specifiche tipologie di prodotti come ad esempio quelli alimentari (Garcia-Gallego et al., 2015; Caporale et al., 2006), quelli di lusso (Aiello et al., 2009; Godey et al., 2012) o di design (Bianchini, Parente, 2008); in altri casi, esaminano il ruolo di fattori cognitivi e psicologici come le emozioni (Bloemer et al., 2009; Maheswaran, Chen, 2006) e delle differenze individuali di sensibilità personale, familiarità e coinvolgimento con il prodotto e con il territorio (Jiménez e San Martín, 2010; Trigui e Giraud, 2013; Zhang, 1997). Il luogo di origine è stato considerato rilevante anche con riferimento alle strategie di posizionamento internazionale dei marchi (Moon, Oh, 2017; Sharma, 2011; Knight et al., 2007; Noorderhaven e Harzing, 2003); a tal proposito sono state esplorate le reciproche influenze dei brand dei prodotti e dei paesi sulle decisioni di acquisto dei consumatori (Andéhn et al., 2016; Chen et al., 2011).

Le limitate ricerche che hanno analizzato alcuni degli antecedenti del “made in”, riconducibili ad esempio alle specificità del territorio, come le sue risorse, le eccellenze alimentari, le tradizioni e la cultura (Ahmed e D’Astous, 2008; Noorderhaven e Harzing, 2003; Gürhan-Canli e Maheswaran, 2000), lo hanno fatto generalmente a livello Paese. Alcune tra esse hanno in particolare focalizzato l’attenzione sull’effetto dell’immagine del Paese sulla reputazione, la qualità e l’affidabilità percepite dei prodotti da esso provenienti (Lee e Lockshin, 2011; Roth e Diamantopoulos, 2009; Yasin et al., 2007; Usunier e Cestre, 2007; Pappu et al., 2007; Laroche et al., 2005; van Ittersum et al., 2003).

Con specifico riguardo al livello regionale, i principali temi affrontati dalla esigua letteratura esistente sono riconducibili agli aspetti cognitivi e affettivi del coinvolgimento dei consumatori verso i prodotti locali (Garcia-Gallego et al., 2015; Trigui e Giraud, 2013; Dekhili e d’Hauteville, 2009) ed al loro comportamento di acquisto (Marcoz e Melewar, Charles, 2016; Chamorro et al., 2015); all’influenza dell’immagine della regione d’origine sulla qualità percepita dei prodotti (Bruwer, Johnson, 2010; Van Ittersum et al., 2003); ed al ruolo delle certificazioni di denominazione di origine protetta nell’apprezzamento della qualità e nella decisione di acquisto (Marcoz et al., 2016; Bruwer e Johnson, 2010; van der Lans et al., 2001).

Questo lavoro, dunque, si propone di dare un contributo sia di tipo concettuale che di tipo empirico al sistema di conoscenze sul fenomeno “region of origin”(ROO).

* Ricercatore Confermato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Catania
e-mail: s.giaccone@unict.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Catania
e-mail: faraci@unict.it

▲ Dottore Magistrale in *Economia, Politiche e Management del Territorio* - Università degli Studi di Catania
e-mail: gra_mic@virgilio.it

Dal punto di vista concettuale, il paper offre una ricognizione sistematica delle determinanti del ROO, che sono ricondotte alle seguenti tipologie: caratteristiche e risorse del territorio (Bruwer e Johnson, 2010; Van Ittersum et al., 2003); prodotti, che includono il territorio in sé, i beni ed i servizi che incorporano materie prime locali o competenze specifiche diffuse sul territorio (Van der Lans et al., 2001; Marcoz et al., 2016); cultura locale e tradizioni, che stimolano i sentimenti e le aspettative (Van der Lans et al., 2001; Van Ittersum et al., 2003) rispetto ai prodotti regionali (Gurhan-Canli e Maheswaran, 2000; Maheswaran e Chen, 2006); identità sociale, che è definita dalle abitudini, i modi di essere e di agire della popolazione di un territorio (socialità, senso di ospitalità, vivacità) e che, con riferimento alla Sicilia, denominiamo Sicilitudine (Orioles, 2009).

Dal punto di vista empirico, il paper presenta i risultati di un'indagine finalizzata a ricostruire le principali determinanti del made in Sicily ed a comprendere il grado di conoscenza ed apprezzamento dei prodotti regionali in un campione di consumatori londinesi. Più specificamente, la ricerca condotta mira ad individuare: quali tra i diversi prodotti siciliani influenzino maggiormente l'effetto "region of origin" e la decisione d'acquisto; quali elementi della cultura e dell'identità sociale dei siciliani siano maggiormente riconosciuti ed apprezzati dagli intervistati; e quali le abitudini di consumo degli intervistati rispetto ai prodotti siciliani.

Metodologia. *L'indagine empirica è stata svolta attraverso la somministrazione, ad un campione di 120 consumatori londinesi, di un questionario anonimo elaborato mediante l'utilizzo del software online Google Moduli. Il questionario presenta una struttura ad imbuto, con domande inizialmente più generiche e successivamente più specifiche ed è articolato in tre sezioni: la prima, volta a ricostruire i profili socio-demografici degli intervistati; la seconda, volta a comprendere quali prodotti e quali aspetti della cultura e delle tradizioni siciliane siano maggiormente riconosciuti ed apprezzati; la terza, volta ad indagare da una parte, la percezione degli intervistati sull'identità sociale dei siciliani, e dunque del loro modo di essere, vivere e agire, dall'altra il loro comportamento di acquisto e consumo rispetto ai prodotti siciliani. In questa maniera, si è inteso esplorare le tre dimensioni cognitiva, affettiva e comportamentale connesse al "made in Sicily".*

La maggior parte delle domande prevedeva una risposta su una scala Likert, da 1 a 7, così da consentire all'intervistato di esprimere con maggior precisione la sua scelta rispetto a una scala dicotomica (sì o no, accordo o disaccordo).

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso la somministrazione diretta del questionario a residenti individuati in modo casuale (Shenton, 2004) in diverse zone della città di Londra. Tale modalità ha permesso un approccio "face to face" tra intervistatore ed intervistati, consentendo di fornire ai rispondenti i chiarimenti necessari per fugare possibili dubbi sull'interpretazione delle domande, e stimolandolo così a dare giudizi più veritieri. Le interviste dirette, che ammontano a 120, sono state fatte in diverse zone della City londinese durante l'arco di una settimana nell'aprile 2017. Nei primi tre giorni i questionari sono stati somministrati a Trafalgar Square, Holborn, Hyde Park e Piccadilly circus; mentre negli altri quattro a Regent Street, Camden Town, Notting Hill, Holland Park e Croydon.

I dati raccolti sono stati successivamente elaborati calcolando le medie ponderate dei punteggi espressi dai rispondenti sulla scala Likert.

Risultati. *I risultati dell'indagine empirica condotta hanno permesso di ricostruire i principali fattori sottostanti alla percezione della Sicilia e dei suoi prodotti da parte degli intervistati londinesi.*

Il campione di 120 rispondenti era composto da 61 uomini e 59 donne, con un'età compresa prevalentemente tra i 18 e i 39 anni, e con un livello culturale medio-alto (prevalentemente laurea triennale).

Dall'indagine è emerso che i soggetti intervistati cercano informazioni sulla regione di provenienza per superare le barriere di tipo cognitivo legate all'acquisto di beni di prima necessità (57/120) e beni durevoli (42/120); diversamente, per quanto riguarda l'acquisto dei cosiddetti "specialty goods", come ad esempio i beni di lusso, la notorietà del brand supera largamente l'effetto del territorio di origine, soprattutto per quanto attiene alla risposta affettiva.

Per quanto riguarda gli attributi ricercati nella scelta, gli intervistati hanno manifestato la loro preferenza in primo luogo per la qualità, e a seguire per il prezzo, i benefici del prodotto, il brand, la regione di provenienza e il packaging. Da quanto emerge, sembrerebbe che nel complesso la regione di provenienza sia meno rilevante rispetto alla qualità percepita del prodotto e ad altri fattori.

La parola "Sicilia" associata alla "region of origin" dei prodotti ha richiamato alla mente degli intervistati nell'ordine le specialità culinarie regionali, i lavori cinematografici ambientati in Sicilia, le caratteristiche geomorfologiche del territorio, gli eventi culturali e religiosi ed infine le tipicità artigianali. La Sicilia pertanto evoca nell'immaginario collettivo un ampio e variegato spettro di risorse-prodotti. I prodotti siciliani maggiormente apprezzati e riconosciuti dai londinesi sono quelli agro-alimentari ed il vino, mentre meno noti risultano essere i prodotti dell'artigianato, ed in particolare il settore della gioielleria, che pur è fortemente presente in ambito locale.

La ricerca, oltre che prendere in considerazione l'apprezzamento dei prodotti siciliani, ha inteso anche esaminare la percezione di aspetti intangibili ma caratteristici della sicilianità, che costituiscono l'identità sociale del territorio.

A tal proposito, è stato rilevato come il modo di essere e di vivere dei siciliani (che noi identifichiamo come sicilitudine) sia apprezzato ed associato principalmente all'attaccamento alle tradizioni, all'amichevolezza ed al calore della gente, a cui seguono rispettivamente, in ordine di importanza, caratteristiche come passione, ospitalità, qualità, vivacità, criminalità e infine affidabilità.

L'indagine evidenzia inoltre che i prodotti siciliani sono ampiamente conosciuti a Londra ed il principale canale informativo è rappresentato dal “passaparola”, seguito dai mass media, dai social network, dalle attività commerciali gestite dai siciliani all'estero e dalle riviste.

Per quanto attiene invece al consumo, che misura la risposta comportamentale, il 46,7% degli intervistati ha dichiarato di “mangiare siciliano” alcune volte all'anno; e tra le motivazioni prevalenti della scelta vi sono l'interesse verso la scoperta di nuovi sapori, ma anche la qualità, la salubrità e la creatività associate ai prodotti.

Per quanto riguarda le tradizioni siciliane, quelle maggiormente conosciute sono le festività religiose (si consideri che la festa di Sant'Agata, patrona della città di Catania, è la terza festa religiosa più importante al mondo), seguite dalle tradizioni alimentari, artigianali e folkloristiche. Nonostante i dati della ricerca mostrino una scarsa conoscenza delle pur molteplici ed importanti tradizioni siciliane, gli intervistati si sono dimostrati curiosi e desiderosi di partecipare, in particolar modo agli eventi e alle sagre gastronomiche siciliane.

Riassumendo, la ricerca mostra che i prodotti siciliani rappresentano una importante determinante del “made in Sicily”; tra essi in particolare sono apprezzati, per la qualità e la novità dei sapori, quelli agro-alimentari. Anche i prodotti cinematografici sono riconosciuti ed apprezzati poiché la Sicilia è una importante set location, mentre le produzioni tipiche artigianali sono ancora poco note ad un “mass market”. Meno rilevante è invece il ruolo della cultura e delle tradizioni locali, ancora solo marginalmente conosciute dai londinesi. Infine, l'identità sociale della popolazione siciliana è riconosciuta come elemento distintivo dagli intervistati, che apprezzano particolarmente il calore e l'amichevolezza della gente.

Limiti della ricerca. *La ricerca esplorativa condotta attraverso la somministrazione del questionario come strumento di raccolta dei dati quantitativi e qualitativi presenta alcuni limiti.*

Il primo risiede nella ridotta dimensione del campione composto da 120 rispondenti; occorre altresì rilevare che, essendo lo stesso individuato in modo casuale, potrebbe non rappresentare in modo opportuno l'intero universo da esplorare.

Inoltre, la ricerca è stata condotta soltanto nel territorio di Londra ma, ai fini di una più completa comprensione della conoscenza e della percezione dei prodotti siciliani e degli elementi immateriali dell'identità territoriale sarebbe auspicabile replicare l'analisi anche in altri contesti geografici. Ciò al fine di poter effettuare utili confronti sia sui livelli di conoscenza della Sicilia e dei suoi prodotti nei diversi territori, sia sulle preferenze ed i comportamenti d'acquisto espressi, rispetto ai prodotti siciliani, dai diversi consumatori.

Implicazioni pratiche. *Avendo privilegiato un taglio empirico, l'indagine effettuata ha diverse implicazioni. Innanzitutto, sul piano della concettualizzazione del fenomeno “made in” suggerisce un approccio metodologico “evidence-based” che integra fonti informative differenti e multidisciplinari.*

In secondo luogo, l'indagine restituisce alle imprese siciliane l'informazione che nell'immaginario collettivo la Sicilia è già ben posizionata nella mente dei consumatori (potenziali ed effettivi) e che, di conseguenza, il “made in Sicily” può generare ulteriori opportunità di business anche a livello internazionale non legate unicamente ai prodotti agro-alimentari, già apprezzati e riconosciuti per qualità ed unicità.

Infine, una indicazione è implicitamente fornita pure ai “policy maker”. In particolare, poiché esistono margini per ampliare l'importanza del “made in Sicily” nelle tre dimensioni cognitiva, affettiva e comportamentale degli acquisti, emerge la necessità di valorizzare alcune eccellenze siciliane forse ancora poco conosciute nel mondo, come le produzioni artigianali o le tradizioni culturali e popolari. In questa direzione gli intervistati hanno comunque manifestato curiosità, dichiarandosi desiderosi anche di partecipare attivamente ad eventi e sagre gastronomiche che periodicamente vengono svolti in Sicilia.

Il lavoro, mettendo in luce il potenziale competitivo della Sicilia basato sulle specificità delle sue risorse e competenze distintive, offre spunti di riflessione verso la formulazione di strategie di valorizzazione e promozione dei patrimoni locali, che rappresentano il presupposto fondamentale per rafforzare, in chiave di marketing territoriale, la percezione del “made in Sicily”, promuovendo la competitività delle imprese locali.

Alla luce dei risultati, opportune attività di comunicazione e promozione territoriale sarebbero auspicabili per migliorare il posizionamento del “made in Sicily” e contribuire a sviluppare i flussi turistici verso il territorio; allo stesso tempo lo sviluppo della notorietà anche delle componenti immateriali della sicilianità, come le tradizioni ed i riti della cultura popolare, potrebbero favorirne l'esportazione attraverso la loro replicazione all'estero.

Originalità del lavoro. *Senza alcuna pretesa di esaustività sulla comprensione di un tema che per la sua complessità è difficilmente interpretabile sul duplice piano diacronico e sincronico, il presente lavoro offre un contributo importante alla conoscenza del “made in” poiché, senza trascurare le conseguenze ampiamente studiate in letteratura, identifica ed analizza quattro categorie di antecedenti (caratteristiche e risorse del territorio; prodotti; cultura e tradizioni locali; identità sociale), finora parzialmente esplorate negli studi esistenti sul place of origin; inoltre, tale analisi sistematica è condotta a livello regionale (region of origin), cioè ad una dimensione di analisi che, per quanto significativa, è normalmente sacrificata in letteratura a beneficio di una visione del tema a livello Paese (“country of origin”).*

Dal punto di vista empirico, il lavoro offre uno spaccato della percezione del “made in Sicily” e delle sue determinanti, riferito a consumatori metropolitani, come quelli londinesi. Esso in particolare ha analizzato le

percezioni e le preferenze dei consumatori, non focalizzandosi su un singolo prodotto, ma considerando l'intero patrimonio di specificità della regione.

Per la prima volta in un contributo di tipo aziendale, il lavoro declina il concetto di “sicilitudine” come coacervo di componenti materiali ed immateriali che nel complesso caratterizzano e rendono distintive le determinanti del “made in Sicily”: dalla cultura ai prodotti al modo di essere e di agire della popolazione locale, ampiamente rappresentati e raccontati nelle opere letterarie, cinematografiche ed artistiche.

La proposizione di un modello interpretativo più ampio (Giaccone e Faraci, 2018 in progress) si muove ancora una volta nella direzione di una interpretazione olistica e sistematica del “made in” su scala regionale, ammettendo nel framework il ruolo di soggetti in grado di amplificare l'effetto delle singole determinanti nella percezione dei consumatori. In tal senso, si introdurranno le soggettività chiave degli ambassadors, dei champions e dei lead users.

Parole chiave: place of origin, country of origin, made in, Sicilia, region of origin, antecedenti

Bibliografia

- AHMED A., D'ASTOUS A. (2008). “Antecedents, moderators and dimensions of country of origin evaluations”, *International Marketing Review*, vol. 25, pp. 75-106.
- AIELLO G., DONVITO R., GODEY B., PEDERZOLI D., WIEDMANN K.P., HENNINGS N., SIEBELS A., CHAN P., TSUCHIYA J., RABINO S., IVANOVNA S.I., WEITZ B., OH H., SINGH R. (2009), “An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect”, *Journal of Brand Management*, vol. 16, n. 5, pp. 323-337.
- ANDÈHN M., NORDIN F., NILLSON M.E. (2016), “Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research”, *Journal of Consumer Behavior*, vol. 15, n. 3, pp. 225-238.
- BIANCHINI M., PARENTE M. (2008), “The Role of Design in the Development of the Made in Italy Brand in China”, *Design Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 53-59.
- BLOEMER J., BRIJS K., KASPER H. (2009), “The CoO-ELM model: A theoretical framework for the cognitive processes underlying country of origin-effects”, *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 1/2, pp. 62-89.
- BRUWER J., JOHNSON R. (2010), “Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, n. 1, pp. 5-16.
- CAPORALE G., POLICASTRO S., CARLUCCI A., MONTELEONE E. (2006), “Consumer expectations for sensory properties in virgin olive oils”, *Food Quality and Preference*, vol. 19, n. 1-2, pp. 116-125.
- CHAMORRO A., RUBIO S., MIRANDA F.J. (2015), “The region-of-origin (ROO) effect on purchasing preferences: The case of a multiregional designation of origin”, *British Food Journal*, vol. 117, n. 2, pp. 820-839.
- CHEN Y., SU Y., LIN F. (2011), “Country-of-origin effects and antecedents of industrial brand equity”, *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 11, pp. 1234-1238.
- DEKHILI S., D'HAUTEVILLE F. (2009), “Effect of the region of origin on the perceived quality of olive oil: an experimental approach using a control group”, *Food Quality and Preference*, vol. 20, n. 7, pp. 525-532.
- DIMARA E., SKURAS D. (2003), “Consumer evaluations of product certification, geographic association and traceability in Greece”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 5/6, pp. 690-705.
- GARCIA-GALLEGO J.M., CHAMORRO-MERA A., DEL MAR GARCIA-GALAN M. (2015), “The region-of-origin effect in the purchase of wine: the moderating role of familiarity”, *Spanish Journal of Agricultural Research*, vol. 13, n. 3, e0103, 11 pp.
- GODEY B., PEDERZOLI D., AIELLO G., DONVITO R., CHAN P., OH H., SINGH R., SKOROBOGATYKH I., TSUCHIYA J., WEITZ B. (2012), “Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products”, *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 10, pp. 1461-1470.
- GURHAN-CANLI Z., MAHESWARAN D. (2000), “Determinants of Country-of-Origin Evaluations”, *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 1, pp. 96-108.
- JIMENEZ N., SAN MARTIN S. (2010). “The role of country of origin, ethnocentrism and animosity in promoting consumer trust. The moderating role of familiarity”, *International Business Review*, vol. 19, n. 1, pp. 34-45.
- KNIGHT J., HOLDSWORTH D.K., MATHER D.W. (2007), “Country-of-origin and choice of food imports: an in-depth study of European distribution channel gatekeepers”, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 107-125.
- LAROCHE M., PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A., MOURALI M. (2005), “The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products”, *International Marketing Review*, vol. 22, n. 1, pp. 96-115.
- LEE J.K., LEE B.K., LEE W.N. (2013), “Country-of-origin fit's effect on consumer product evaluation in cross-border strategic brand alliance”, *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 3, pp. 354-363.
- LEE R., LOCKSHIN L. (2011), “Halo effects of tourists' destination image on domestic product perceptions”, *Australasian Marketing Journal*, vol. 19, n. 1, pp. 7-13.
- MAHESWARAN D., CHEN Y.C. (2006), “Nation Equity: Incidental Emotions in Country-of-Origin Effects”, *Journal of Consumer Research*, vol. 33, n. 3, pp. 370-376.
- MARCOZ E.M., MELEWAN T.C., CHARLES D. (2016), “The value of Region of Origin, producer and protected destination of origin label for visitors and locals: the case of Fontina cheese in Italy”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 18, pp. 236-250.
- MOON B.J., OH H. (2017), “Country of origin effects in international marketing channels: how overseas distributors account for the origins of products and brands”, *International Marketing Review*, vol. 34, pp. 224-238.
- NOORDERHAVEN N.G., HARZING A.W. (2003), “The “Country-of-origin Effect” in Multinational Corporations: Sources, Mechanisms and Moderating Conditions”, *Management and International Review*, vol. 43, n. 2, pp. 47-66.
- ORIOLES V. (2009), “Tra sicilianità e sicilitudine”, *Linguistica*, vol. 49, n.1, pp. 227-234
- PAPPU R., QUESTER P.G., COOKSEY R.W. (2007), “Country image and consumer-based brand equity: relationships and

- implications for international marketing", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 726-745.
- PIRON F. (2000), "Consumers' perceptions of the country-of-origin effect on purchasing intentions of (in)conspicuous products", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, n. 4, pp. 308-321.
- ROTH K.P., DIAMANTOPOULOS A. (2009), "Advancing the country image construct", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 7, pp. 726-740.
- SHARMA (2011), "Country of origin effects in developed and emerging markets: Exploring the contrasting roles of materialism and value consciousness", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n. 2, pp. 285-306.
- SHENTON A.K. (2004), "Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects", *Education for Information*, vol. 22, n. 2, pp. 63-75.
- SNAIDERBAUR S. (2009), "'Made in Italy' in China: From Country of Origin to Country Concept Branding", *IUP Journal of Brand Management*, vol. 6, n. 3/4, pp. 63-74.
- TAN D., MEYER K.E. (2011), "Country-of-origin and industry FDI agglomeration of foreign investors in an emerging economy", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, pp. 504-520.
- TRIGUI I., GIRAUD G. (2013), "Effect of Experiential vs. Cognitive Involvement on Consumer. Preferences: Application to Region of Origin Labeled Food Products", *Journal of Food Products Marketing*, vol. 19, n. 5, pp. 376-386.
- USUNIER J.C., CESTRE G. (2007), "Product ethnicity: revisiting the match between products and countries", *Journal of International Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 32-72.
- VAN DER LANS I.A., VAN ITTERSUM K., DE CICCIO A., LOSEBY M. (2001), "The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products", *European Review of Agricultural Economics*, vol. 28, n. 4, pp. 451-477.
- VAN ITTERSUM K., CANDEL M.J., MEULENBERG M.T. (2003), "The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation", *Journal of Business research*, vol. 56, n. 3, pp. 215-226.
- VEALE R., QUESTER P. (2009), "Do consumer expectations match experience? Predicting the influence of price and country of origin on perceptions of product quality", *International Business Review*, vol. 18, pp. 134-144.
- YASIN N.M., NOOR M.N., MOHAMAD O. (2007), "Does image of country-of-origin matter to brand equity?", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, n. 1, pp. 38-48.
- ZHANG Y. (1997), "Country-of-origin effect: The moderating function of individual difference in information processing", *International Marketing Review*, vol. 14, n. 4, pp. 266-287.

Fattori di competitività per le imprese distrettuali nell'economia globalizzata

FABIO MUSSO* BARBARA FRANCONI*

Obiettivi. Il concetto di specializzazione a livello locale e la concentrazione geografica di imprese appartenenti a una medesimo settore sono stati analizzati da diversi approcci teorici che hanno evidenziato il vantaggio derivante dalla presenza in un'area geografica circoscritta di imprese appartenenti allo stesso settore, con competenze simili o complementari. Questo è stato ampiamente riconosciuto e analizzato in letteratura, a partire dai contributi di Alfred Marshall (1890, 1919), e successivamente Porter (1998, 2000), Becattini (1990), Maillat, (1991); Saxenian (1994); Staber (1994); Feldman (1994), Gottardi (1996), Bellandi (1996), Becattini e Rullani (1996), Rosenfeld (1997), Corò e Grandinetti (1999), Kirat e Lung (1999), Phelps e Ozawa (2003). I vantaggi fondamentali per le imprese appartenenti a un sistema economico locale sono in termini di flessibilità, economie di scala (come risultato della specializzazione e divisione del lavoro), efficienza (come conseguenza della vicinanza fisica) e innovazione (principalmente incrementale e basata sull'esperienza).

Concetti come distretto industriale (Becattini, 1990; 2004; Markusen, 1996; Corò and Grandinetti, 1999; Boix e Trullen, 2010; Belussi et al., 2003; Majocchi, 2000), cluster (Porter, 1998; Scott, 1998; Zucchella, 2006; Maskell, 2001; Andersson et al., 2004; Becattini, 1991; Humphrey and Schmitz, 2002; Tallman et al., 2004), innovative milieu (Camagni, 1991), local/regional system (Asheim Coenen, 2005; Asheim, e Isaksen, 2002; Cooke et al. 2004; Chiarvesio et al., 2004; Becattini e Rullani, 1996; Crouch et al., 2001), local network (Grandori e Soda, 1995; Cioccarelli et al., 2004; Perrow, 1992; Uzzi, 1997) e altri, sono stati utilizzati per descrivere e spiegare il fenomeno della concentrazione settoriale a livello locale.

Tuttavia, la diffusione dei processi di globalizzazione negli ultimi tre decenni ha ridotto significativamente l'importanza dei sistemi locali come modello in cui concentrazione e specializzazione possono generare vantaggi esclusivi per le imprese che vi appartengono. È stato anche ipotizzato, a questo proposito, un progressivo declino e una dissoluzione di tali sistemi locali (Whitford, 2001). In effetti, l'emergere di supply chain globali e filiere estese a livello internazionale (Musso, 2006) sta mettendo in discussione il ruolo dei sistemi locali anche come collettori di conoscenza, poiché questa viene trasmessa e scambiata con sempre maggiore facilità rispetto al passato.

Ciononostante, anche negli anni più recenti i sistemi locali stanno ancora fornendo prova di competitività, con alcune evidenze che emergono, in particolare, dal caso dell'Italia. Nell'ultimo decennio, le imprese dei distretti industriali hanno mostrato un migliore andamento in tutti i settori della loro specializzazione rispetto alle imprese non distrettuali (Intesa San Paolo, 2016) e anche i trend dell'export dei 99 maggiori distretti industriali italiani mostrano performance sensibilmente migliori rispetto all'intero settore manifatturiero (Fondazione Edison, 2016). Questi elementi forniscono supporto all'ipotesi che i sistemi locali stiano ancora apportando un contributo fondamentale alla competitività delle piccole e medie imprese, sebbene esse siano strutturalmente svantaggiate rispetto alle grandi, soprattutto per quanto riguarda la capacità di sfruttare economie di scala, produrre innovazione basata su investimenti in ricerca e sviluppo e anche per organizzare in modo efficiente le attività di marketing nei mercati internazionali.

Al momento, quindi, non vi è piena chiarezza in merito a quali siano le determinanti del persistente vantaggio competitivo di cui le imprese appartenenti ai distretti industriali continuano a beneficiare, anche tenendo conto del fatto che le evoluzioni tecnologiche e nei sistemi di comunicazione stanno rendendo sempre più agevoli i meccanismi di trasmissione della conoscenza, compresa quella tacita e non codificata che aveva sempre rappresentato un elemento di vantaggio per le imprese distrettuali, data la difficoltà nel diffonderla che si riscontrava in passato.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di identificare quali sono i fattori di vantaggio competitivo per le imprese che appartengono ai distretti industriali considerando che la letteratura finora sviluppata non sembra in grado di fornire un'interpretazione esauriente, poiché molti dei fattori di competitività descritti nei modelli teorici sono stati notevolmente indeboliti negli ultimi anni. Di conseguenza, si è reso necessario adottare una prospettiva di analisi più appropriata per interpretare i cambiamenti degli ultimi decenni. Questa prospettiva è stata identificata nell'approccio Business Ecosystem (Moore, 1996; 2006; Lewin et al., 1999, Singh e Lumsden, 1990; Hannan e Freeman, 1977; 1989; Staber, 2001; Basole, 2009; Iansiti e Levien, 2004; Tee e Gawer, 2009; Jacobides et al., 2006; Peltoniemi e Vuori, 2004; Koenig, 2012; Adner, 2006; Gueguen e Torres, 2004; Peltoniemi, 2004; 2006; Rosenbloom e Christensen, 1994;

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: fabio.musso@uniurb.it

• Assegnista di ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: barbara.francioni@uniurb.it

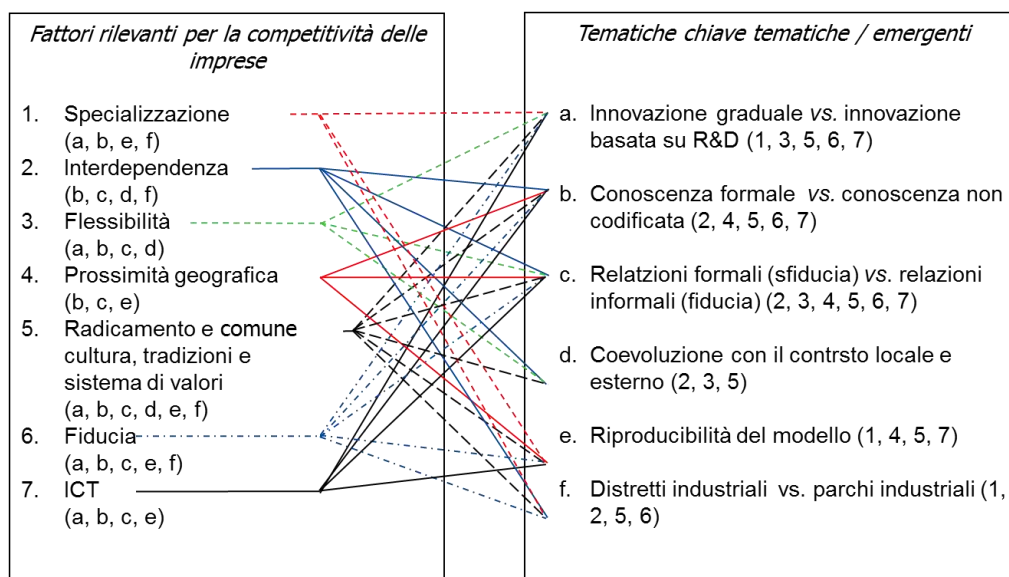
Teece, 2007; Daidj, 2011; Caraganciu et al., 2018), che enfatizza due aspetti che le teorie precedenti tendevano a sottovalutare. Il primo riguarda i meccanismi di adattamento, coevoluzione e selezione fra le imprese di un sistema locale, i quali determinano un dinamismo rispondente ai cambiamenti nel contesto / ambiente di riferimento, sia locale che legato a reti esterne. Il secondo aspetto è il superamento della specializzazione settoriale a favore di un carattere di maggiore intersettorialità dei sistemi locali, grazie all'aumento dei processi di contaminazione, spesso favoriti dalle tecnologie trasversali (rispetto ai settori). Secondo questa prospettiva, sono stati maggiormente evidenziati i caratteri dinamici dei sistemi locali i cui componenti interagiscono, si adattano ed evolvono, anche attraverso processi selettivi (Van der Borgh et al., 2012; Moore, 1996; 2006; Pierce, 2009).

La prospettiva dei Business Ecosystem è stata considerata in combinazione con la Resource Based View (Grant, 1996; Sun and Tse, 2009; Wernerfelt, 1984; Barney, Wright and Ketchen, 2001; Chan, Shaffer e Snape, 2004), che consente di focalizzare le analisi sulle risorse, non solo della singola impresa, ma anche del contesto naturale / strutturale di un sistema locale, nonché del sistema di relazioni sviluppato dalle imprese.

Sulla base della letteratura sui distretti industriali e i sistemi economici locali sono stati identificate alcune tematiche chiave rappresentative di tendenze emergenti, rispetto alle quali dover comprendere quali relazioni esistono con i fattori rilevanti per la competitività delle imprese, anch'essi tratti dalla letteratura esistente (Figura 1). Le tematiche chiave sono: il tipo di innovazione (basata sulla R&S o sull'esperienza), il tipo di trasmissione della conoscenza (formale vs. tacita e non codificata), il tipo di relazioni (formali, associate a sfiducia, contro informali, associate a fiducia), la riproducibilità del modello e, collegato a quest'ultimo, i sistemi locali spontanei rispetto ai sistemi locali pianificati (parchi industriali). I fattori di competitività individuati sono: il grado di specializzazione delle imprese, il livello di interdipendenza fra le imprese all'interno di un sistema locale, la flessibilità che il sistema locale consente di rafforzare, la vicinanza geografica, il radicamento nel contesto locale in termini di cultura, tradizioni e valori comuni), la fiducia e lo sviluppo delle ICT.

È utile sottolineare che i fattori identificati nello schema di analisi e le loro relazioni con le tematiche emergenti individuate non possono ancora essere considerate ipotesi di ricerca, ma solo un punto di partenza per definire un quadro il più possibile completo di fattori e relazioni, alla luce del quale costruire ipotesi di ricerca per studi futuri.

Fig. 1: Tematiche chiave e fattori di influenza per la competitività delle imprese distrettuali



Fonte: nostra elaborazione

Metodologia. Per raggiungere gli obiettivi di questa ricerca, è stata condotta un'indagine che ha coinvolto imprese di piccole e medie dimensioni appartenenti al settore della meccanica. Il settore è stato scelto perché le sue dinamiche competitive dipendono strettamente dall'innovazione e l'obiettivo della ricerca era quello di analizzare fattori e relazioni in larga misura legati ai meccanismi di generazione / trasmissione di conoscenza. La scelta di un settore specifico è dovuta alla necessità di ridurre il più possibile le eterogeneità causate da strutture e processi che caratterizzano settori differenti (Francioni et al., 2013).

L'indagine è stata condotta nella provincia di Pesaro-Urbino, dove esiste un importante sistema locale specializzato nel settore della meccanica. Il campione è stato ottenuto da un elenco fornito dalla Camera di Commercio comprendente tutte le imprese del settore della provincia. Sulla base di 1.006 imprese di cui erano disponibili informazioni di contatto (indirizzo e-mail e numero di telefono), è stata inviata una comunicazione con richiesta di rispondere a un questionario, di cui veniva riportato un link per la compilazione on-line, con un promemoria a una distanza di due settimane. Per aumentare il tasso di risposta, dopo altre due settimane è stato fatto un sollecito telefonico alle imprese che non avevano risposto. Durante queste telefonate, laddove l'intervistato era disponibile,

l'intervista è stata condotta direttamente utilizzando il metodo CATI (Computer Assisted Telephone Interview) (Malhotra e Birks, 2007). Contattando le aziende via telefono, è stato possibile controllare la rappresentatività del campione per dimensione d'impresa chiedendo, prima di sollecitare la risposta al questionario, di indicare il numero di dipendenti.

Il questionario era rivolto all'imprenditore (se attivo nell'azienda) o al direttore generale e conteneva domande chiuse, valutazioni in scala Likert a cinque punti e domande aperte. Le risposte alle domande aperte sono state successivamente categorizzate.

L'indagine è stata condotta fra luglio e ottobre 2016. Sono state raccolte 104 risposte valide (10,34% della popolazione totale).

Il questionario era incentrato sulle seguenti sezioni:

- *struttura della proprietà, organizzazione (dipendenti, dimensioni del fatturato, ubicazione) e specializzazione della produzione;*
- *strategie, segmentazione del mercato e posizionamento competitivo;*
- *punti di forza e di debolezza dell'azienda e dei suoi concorrenti;*
- *rapporti con i fornitori (interni ed esterni al sistema locale), criteri di selezione, internazionalizzazione della supply chain;*
- *tipi di clienti (interni ed esterni al sistema locale) e relazioni di potere/ dipendenza, livelli di servizio;*
- *livello di innovazione, ricerca e sviluppo;*
- *cooperazione con altre imprese, alleanze, consorzi, reti;*
- *rapporti con il sistema locale (compresi gli stakeholder locali, banche e enti pubblici).*

L'analisi delle risposte è stata effettuata attraverso statistiche descrittive e una cluster analysis. Infine, i risultati sono stati discussi all'interno di un focus group composto da rappresentanti di associazioni di categoria, Camera di commercio, sistema bancario e imprenditori.

Risultati. *I risultati mostrano un dualismo fra aziende di medie dimensioni e piccole / micro-imprese, con le prime che svolgono un ruolo di guida per l'intero sistema locale, ma che devono fare affidamento sulle piccole imprese per garantire che l'intera catena del valore sia in grado di competere efficacemente nei mercati. Il servizio è emerso come elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti internazionali, che sono molto competitivi sulla qualità o sull'innovazione (paesi avanzati) o sul prezzo (paesi emergenti). Tuttavia, questi concorrenti raramente trovano soluzioni personalizzate per i clienti o sono in grado di rispondere a richieste che esulano dalla normale programmazione della produzione. Questo fattore di successo è reso possibile grazie alla forte integrazione collaborativa che è stata sviluppata nel sistema locale.*

Al fine di delineare diverse tipologie di imprese, è stata eseguita una cluster analysis, che permette di aggregare i soggetti analizzati in gruppi (cluster) maggiormente omogenei al loro interno e il più possibile diversi dagli altri gruppi (Malhotra e Birks, 2007). L'analisi effettuata è stata di tipo non gerarchico con metodologia K-Means. I dati sono stati trattati con SPSS. I cluster sono stati identificati sulla base delle principali caratteristiche delle imprese considerate come variabili categoriche. Sono stati individuati 4 cluster dopo una serie di test che hanno dimostrato che tale valore è quello che restituisce le differenze più nette. I quattro cluster che sono emersi sono stati nominati: Gregari, Leader di innovazione, Indipendenti e Specialisti su qualità / servizio (Tabella 1)

Tab. 1: Profili di impresa

	Cluster (n. di imprese)			
	1 - Gregari (27)	2 - Leader di innovazione (28)	3 - Indipendenti (5)	4 - Specialisti su qualità / servizio (44)
Principale produzione	Componenti	Macchinari e impianti	Attrezzature industriali	Tornitori, Terzisti
Gestione	Imprenditore e membri della famiglia	General manager (principalmente con carrier interna all'azienda)	Imprenditore e membri della famiglia	Imprenditore e membri della famiglia
Clientela locale/nazionale/internazionale	Locale /nazionale	Internazionale / nazionale	Principalmente nazionale e internazionale	Locale /nazionale
Numero totale di addetti	11-20	51-250	11-20	11-20
Percentuale di export sul fatturato	Less than 20%	41% to 60%	41% to 60%	Less than 20%
Tipo di R&D	Nessuna	Rilevante e strutturata	Esistente e informale	Nessuna
Principali competitori	Locali, nazionali e internazionali (dai Paesi emergenti)	Internazionali (Paesi sviluppati)	Nazionali e internazionali (Paesi sviluppati)	Locali
Tipo di pianificazione strategica	Quasi non esistente	Chiara al management e comunicata all'interno dell'impresa	Chiara al management e ai responsabili di area/funzione	Quasi non esistente
Numero di clienti	Basso	Alto	Medio-alto	Medio-basso

Fonte: nostra elaborazione

Il profilo più significativo è stato quello dei “Leader di innovazione”, che hanno sviluppato relazioni non formalizzate con i loro partner locali della supply chain basate sul potere (Beier e Stern, 1969; El Ansary e Stern, 1972). Grazie a questo, le aziende leader sono state in grado di coinvolgere i loro fornitori nei processi di R&S, incoraggiando la condivisione di informazioni e conoscenze e rivolgendosi ai fornitori per aumentare il livello di qualità della produzione e l’affidabilità nei rapporti con la clientela. Le piccole imprese, al loro fianco, hanno risposto in modo efficace, contribuendo a rafforzare l’intero sistema locale.

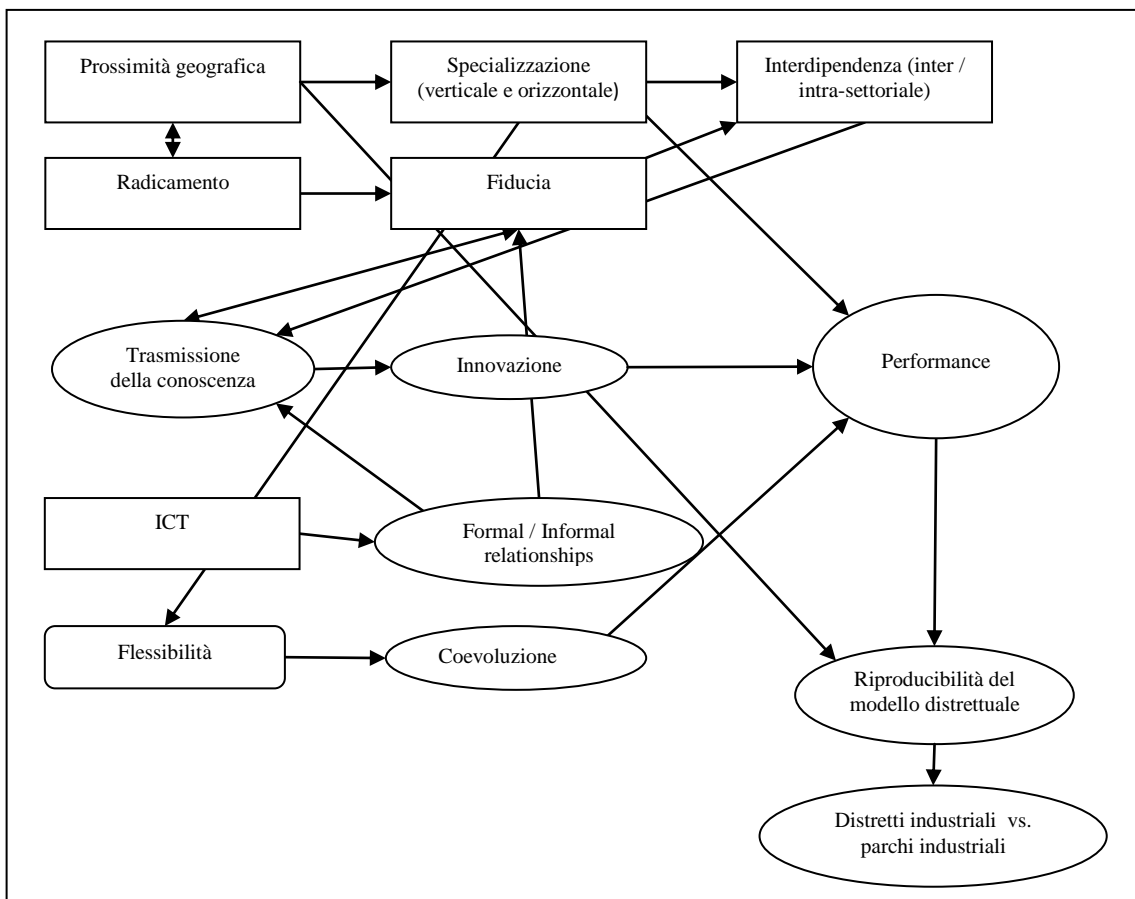
L’interdipendenza e la complementarità, sia di specializzazione che di ruoli, hanno quindi contribuito a rendere particolarmente solida la rete locale. Inoltre, è emersa una forte capacità di risposta ai cambiamenti nei mercati, anche durante le difficoltà economiche iniziate nel 2009, in direzione di un miglioramento della qualità dei prodotti, di produzioni maggiormente personalizzate e di una maggiore affidabilità nei rapporti con i clienti.

La conoscenza è emersa come il principale motore per la competitività del sistema locale, insieme alla capacità di attivare scambi di informazioni fra imprese e altri attori, comprese le università, se pure con queste ultime le opportunità sono apparse solo in parte sfruttate. In relazione allo scambio di conoscenza e all’innovazione è emerso il ruolo delle ICT, ampiamente adottate dalle imprese più grandi e più avanzate, ma ancora poco comuni fra le più piccole. Pertanto, è prevedibile che una crescente diffusione delle tecnologie di comunicazione porti a una sostituzione dei rapporti informali, predominanti in passato, con relazioni più avanzate e formali, basate sulle ICT, in maniera non più vincolata al livello di fiducia esistente. Quest’ultima è risultata comunque importante per rafforzare i rapporti e consentire processi più veloci e più flessibili, ed è emersa come particolarmente rilevante per lo sviluppo congiunto dell’innovazione tra i produttori finali e i fornitori locali.

La cultura comune, invece, non sembra più essere un fattore chiave, essendo l’impegno nel soddisfare i mercati, concentrandosi sulla qualità e sui servizi ai clienti, l’elemento che accomuna tutte le imprese e che prescinde e supera le consuetudini e i linguaggi locali.

Alla luce dei risultati dell’indagine empirica è stato possibile rivedere lo schema di analisi emerso dalla rassegna della letteratura (Figura 2), proponendo un modello sulle relazioni tra fattori e temi chiave, tale da rappresentare la base per sviluppare ipotesi da verificare con successive ricerche (Figura 6). Considerando che l’obiettivo di questo lavoro era quello di identificare i fattori e le relazioni che più influenzano il vantaggio competitivo delle imprese all’interno dei sistemi locali, il modello proposto collega i fattori analizzati e le tematiche emergenti con il grado di competitività delle imprese. Quest’ultima, a scopo di misurazione, può essere espressa in termini di performance (Mei e Nie, 2008; Hitchens et al., 2003; Richard et al., 2009; Venkatraman e Ramanujam, 1986) Pertanto, la performance delle imprese diventa il punto di riferimento per affrontare la valutazione e le misurazioni delle variabili considerate.

Fig. 2: Modello di relazioni fra fattori di competitività, tematiche chiave e performance per le imprese distrettuali



Fonte: nostra elaborazione

Limiti della ricerca. *Questo studio ha alcune limitazioni che forniscono indicazioni per le successive ricerche. In primo luogo, l'indagine empirica si è focalizzata su imprese situate in un'unica provincia italiana. Studi futuri potrebbero testare questi risultati in altre regioni e altri paesi. La seconda limitazione riguarda la selezione del settore analizzato. Uno studio simile potrebbe essere fatto in altri contesti industriali per estendere la generalizzabilità dei risultati. La terza limitazione è che lo studio non ha fornito un modello finale, essendo il modello proposto solo un'ipotesi da verificare ulteriormente con future ricerche. Tuttavia, il modello rappresenta un punto di riferimento per l'analisi e la misurazione di come i fattori identificati si relazionano con le tematiche emergenti indicate. Pertanto, ogni connessione evidenziata può essere analizzata come un'ipotesi di ricerca. Inoltre, è stata ipotizzata un'influenza sulla performance delle imprese, che non è stata presa in considerazione in questo studio, ma che dovrebbe costituire un'ulteriore base per successive ricerche.*

Implicazioni pratiche. *Le indicazioni per il management fanno soprattutto riferimento alle competenze e alle risorse necessarie a seconda delle caratteristiche dell'impresa, del suo ruolo nel sistema locale e delle corrispondenti relazioni con gli altri attori. Sapere quali sono i fattori di influenza per ottenere un vantaggio competitivo e conoscerne l'importanza, in base alle caratteristiche dell'azienda, significa individuare le aree su cui l'azienda deve rafforzarsi, favorendo un processo di qualificazione che deve essere, prima di tutto, organizzativo, sia internamente che nelle reti esterne.*

Originalità del lavoro. *Tenendo conto del fatto che da quando è stata sviluppata la letteratura sui distretti e i sistemi locali lo scenario economico mondiale è profondamente cambiato, e che detta letteratura non è più in grado di dare piena e corretta interpretazione dei fenomeni in corso, lo studio realizzato contribuisce a fornire le basi per nuove chiavi di lettura, capaci di interpretare soggetti, ruoli e relazioni per come attualmente si stanno delineando e per come si prospettano in futuro. Il modello proposto*

Parole chiave: *Distretti industriali; Business ecosystems; sistemi locali; competitività*

Bibliografia

- ADNER R. (2006), "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 4, pp. 98-107.
- ANDERSSON T., SERGER S.S., SORVIK J., HANSSON W.E. (2004) *The Clusters Policies*, Whitebook Malmo, Iked.
- ASHEIM B.T., COENEN L. (2005), "Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters", *Research Policy*, vol. 34, n. 8, pp.1173-1190.
- ASHEIM B.T., ISAKSEN A., (2002), "Regional Innovation Systems: The Integration of Local "Sticky" and Global "Ubiquitous" Knowledge", *Journal of Technology Transfer*, vol. 27, n. 1, pp.41-42.
- BARNEY J.B., WRIGHT M., KETCHEN D.J. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 625-641.
- BASOLE R.C. (2009), "Visualization of Interfirm Relations in a Converging Mobile Ecosystem", *Journal of Information Technology*, vol. 24, n. 2, pp. 144-159.
- BECATTINI G. (1990), "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion!", in Pyke F.G., Becattini G., Sengenberger W. (eds), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, pp. 37-51. International Institute for Labour Studies, Geneva.
- BECATTINI G. (1991), "Italian industrial districts: Problems and perspectives", *International Studies of Management & Organisation*, vol. 21, n. 1, pp. 83-90.
- BECATTINI G. (2004) *Industrial Districts. A New Approach to Industrial Change*, Edward Elgar, Cheltenham.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1996), "Local systems and global connections: The role of knowledge", in Cossentino F., Pyke F., Sengenberger W. (Eds) *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts* (Geneva: International Institute for Labour Studies).
- BELLANDI M. (1996), "Innovation and Change in the Marshallian Industrial District", *European Planning Studies*, vol. 4, n. 3, pp. 357-368.
- BELUSSI G., GOTTARDI G., RULLANI E. (Eds) (2003) *The Technological Evolution of Industrial District*, Kluwer, London.
- BEIER F.J., STERN L.W. (1969), "Power in the Channel of Distribution", in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, ed. Stern, L.W. Boston, Houghton Mifflin.
- BOIX R., TRULLÉN J. (2010), "Industrial districts, innovation and I-district effect: territory or industrial specialization?", *European Planning Studies*, vol. 18, n. 10, pp. 1707-1729.
- CAMAGNI R.P. (Ed.) (1991) *Innovation Networks. Spatial Perspective*, Belhaven, London.
- CARAGANCIU A., MUSSO F., FRANCIANI B. (2018), "The Influence of Business Ecosystems on Innovation-Based Industries: A Research on the Mechanical Sector in Italy", in Mărginean S., Ogrăean C., Orăştian R. (eds), *Emerging Issues in the Global Economy*, Springer, Cham, pp. 101-111.
- CHAN L.L.M., SHAFFER M.A., SNAPE E. (2004), "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n. 1, pp. 17-35.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI S. (2004), "From local networks of SMEs to virtual districts? Evidence from recent trends in Italy", *Research Policy*, vol. 33, n. 10, pp. 1509-1528.
- CIOCCARELLI G., DENICOLAI S., ZUCHELLA A. (2004), "Trust, Reputation and Relational Centrality in Local Networks", 20th Egos Colloquium, 1-3 July, Ljubljana

- COOKE P., HEIDENREICH M., BRACZYK H. (Eds) (2004), *Regional Innovation Systems*, Routledge, London.
- CORÒ G., GRANDINETTI R. (1999), "Evolutionary patterns of Italian industrial districts", *Human Systems Management*, vol. 18, n. 2, pp. 117-129.
- CROUCH C., LE GALE'S P., TRIGILIA C., VOELZKOW H. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford University Press, Oxford.
- DAIDJ N. (2011), "Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau?", *Management & Avenir*, vol. 6, n. 46, pp. 105-130.
- EL-ANSARY, A.I., STERN L.W. (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 9, n. 1, pp. 47-52.
- FELDMANN M.P. (1994), *The geography of innovation*, Kluwer, Dordrecht.
- FONDAZIONE EDISON (2016), *Indice dell'export dei principali distretti industriali italiani*.
- FRANCIONI B., MUSSO F., VARDIABASIS D. (2013), "Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 21, n. 3, pp. 240-259.
- GOTTARDI G. (1996), "Technology Strategies, Innovation without R&D, and the Creation of Knowledge within Industrial Districts", *Journal of Industry Studies*, vol. 3, n. 2, pp. 119-134.
- GRANDORI A., SODA G., (1995), Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, vol. 16, n. 2, pp. 183-214.
- GRANT R. (1996), "Prospering in dynamically- competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 375-387.
- GUEGUEN G., TORRES O. (2004), "La dynamiques concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft", *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n. 148, pp. 227-248.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, pp. 929-964.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- HITCHENS D., CLAUSEN J., TRAINOR M., KEIL M., THANKAPPAN S. (2003), "Competitiveness, environmental performance and management of SMEs", *Greener Management International*, vol. 44, winter, pp. 45-57.
- HUMPHREY J., SCHMITZ H. (2002), How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, vol. 36, n. 9, pp. 1017-1027.
- IANSITI M., LEVIEN R. (2004), *Keystones and dominators: framing operating and technology strategy in a business ecosystem*, Harvard Business School, Working Paper, pp. 3-61.
- IANSITI M., LEVIEN R. (2004b), *Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press Books, Boston, MA.
- INTESA SAN PAOLO (2016), *Economia e finanza dei distretti industriali*, Rapporto annuale - n. 9, Direzione Studi e Ricerche, Dicembre, Retrieve at: <http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/EconomiaFinanzaDistretti.pdf%3Fid%3DCNT-04-000000001F6D4>
- JACOBIDES M., KNUDSEN T., AUGIER M. (2006) "Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures", *Research Policy*, vol. 35, n. 8, pp. 1200-1221.
- KIRAT T., LUNG Y. (1999), "Innovation and Proximity: Territories as Loci of Collective Learning Processes", Swann P.G.M., Prevezer M., Stout D. (1998), The dynamics of industrial clustering: International comparisons in computing and biotechnology, Oxford: Oxford University Press. *European Urban and Regional Studies*, vol. 6, n. 1, pp. 27-38.
- KOENIG G., (2012), Business ecosystems revisited, *Management (France)*, vol. 15, n. 2, pp. 208-224.
- LEWIN R. (1999), *Complexity: Life at the edge of chaos*, Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- MAILLAT D. (1991), "Local dynamism, milieu and innovative enterprises", in Brotchie J., Batty M., Hall P., Newton P. (eds.), *Cities of the 21st century*, Longman, London.
- MAJOCCHI A. (2000), *Are Industrial Clusters Going International? The Case of Italian SMEs in Romania*, Working Paper n. 12, University of Insubria, Varese
- MARKUSEN A. (1996), "Sticky Places in Slippery Space : A Typology of Industrial Districts", *Economic Geography*, vol. 72, n. 3, pp. 293-313.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade: A study of industrial technique and business organization and of their influences on the condition of various classes and nations*, Macmillan, London, 5th edition 1927.
- MASKELL P. (2001), 'Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster', *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n. 4, pp. 921-943.
- MEI S., NIE M. (2008), "An empirical investigation into the impact of firm's capabilities on competitiveness and performance", *International Journal of Management and Enterprise Development*, vol. 5, n. 5, pp. 574-589.
- MOORE J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. HarperCollins, New York.
- MOORE J.F. (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, n. 1, pp. 31-75.
- MUSSO F. (2006), "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese", *Sinergie*, n. 69, pp. 61-85.
- PELTONIEMI M. (2004), "Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach", Paper Presented at *Organisations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy* conference, September 9-10, in Manchester, UK
- PELTONIEMI M. (2006), "Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems", *E:CO*. vol. 8, n. 1, pp. 10-19.
- PELTONIEMI M., VUORI E. (2004), "Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments", *Proceedings of eBusiness Research Forum*, Tampere 20-22 September. pp. 267-281.
- PERROW C. (1992), "Small-Firm Networks", in Nitin N., Robert G. Eccles (eds), *Networks and Organisations: Structure, Form and Action*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 445-470.
- PHELPS N.A., OZAWA T. (2003), "Contrasts in agglomeration: proto-industrial, industrial and post-industrial forms compared", *Progress in Human Geography*, vol. 27, n. 5, pp. 583-604.

- PIERCE L. (2009) "Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 3, pp. 323-347.
- PORTER M.E. (1998a), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, November/December, pp. 77-90.
- RICHARD P.J., DEVINNEY T.M., YIP G.S., JOHNSON G. (2009), "Measuring organisational performance: Towards methodological best practice", *Journal of Management*, vol. 35, n. 3, pp. 718-804
- ROSENBLOOM R.S., CHRISTENSEN C.M. (1994), "Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 3, pp. 655-685.
- ROSENFELD S., (1997), "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development", *European Planning Studies*, vol. 5, n. 1, pp. 3-23.
- SAXENIAN A. (1994), Regional Advantage, Culture and competition in Silicon Valley and Route 128
- SCOTT A.J. (1998) *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order*. Oxford University Press, Oxford.
- SCHMITZ H. (1999), "Collective Efficiency and Increasing Returns", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, pp. 465- 483.
- SINGH J.V., LUMSDEN C.J. (1990), "Theory and research in organizational ecology", *Annual review of Sociology*, vol. 16, pp. 161-195.
- STABER U. (1994), "The employment regimes of industrial districts: Promises, Myth and Realities", *Industrielle Beziehungen*, vol. 1, n. 4, pp. 321-346.
- STABER U. (2001), "Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industrial District: The Case of Knitwear Firms in Baden-Württemberg", *Regional Studies*, vol. 35, n. 4, pp. 329-341.
- TALLMAN S., JENKINS M., HENRY N., PINCH S. (2004), "Knowledge, clusters, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 29, n. 2, pp. 258-271.
- TEE R., GAWER A. (2009), "Industry Architecture as a Determinant of Successful Platform Strategies: A Case Study of the i-mode Mobile Internet Service," *European Management Review*, vol. 6, n. 4, pp. 217-232.
- TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319- 1350.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- UZZI B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.
- VAN DER BORGH M., CLOODT M., ROMME A.G.L. (2012), "Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study", *R&D Management*, vol. 42, n. 2, pp. 150-169.
- VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, pp. 801-814.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- WHITFORD J. (2001), "The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts", *Economy and society*, vol. 30, n. 1, pp. 38-65.
- ZUCHELLA A. (2006), "Local cluster dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness", *Journal of Institutional Economics*, vol. 2, n. 1, pp 21-44.

Il modello della Tripla Elica e le determinanti delle intenzioni imprenditoriali nei giovani ricercatori: un confronto internazionale

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

Obiettivo. Il tema dell'imprenditorialità accademica ha attirato negli ultimi anni una crescente attenzione da parte dei policy makers e degli studiosi di *Entrepreneurship* (Clarysse et al., 2011; Fini et al., 2011; Meoli e Vismara, 2016; Siegel e Wright, 2015).

La letteratura sul tema dell'*Academic Entrepreneurship* ha focalizzato l'attenzione soprattutto sul ruolo che tale forma di imprenditorialità gioca nello sviluppo economico e sulle diverse modalità attraverso le quali tale contributo si manifesta. Numerosi studi hanno infatti evidenziato il contributo allo sviluppo economico degli spin off accademici, ovvero quelle imprese sviluppate da ricercatori universitari per valorizzare e portare sul mercato i risultati dell'attività di ricerca (Brett et al., 1991; Roberts, 1991; Steffens et al., 2000). Tali studi hanno infatti dimostrato il contributo degli spin off accademici in termini di supporto alla crescita economica e allo sviluppo tecnologico (Di Gregorio e Shane, 2003; Roberts e Malone, 1996; Roberts, 1991; Shane, 2004), creazione di ricchezza e nuova occupazione (Perez e Sanchez, 2003; Steffens et al., 2000), contributo allo sviluppo regionale (Mian, 1996).

Al contrario, un'area di ricerca meno esplorata nell'ambito dell'*Academic Entrepreneurship* è quella relativa all'analisi dei fattori che possono stimolare l'avvio di iniziative imprenditoriali da parte di soggetti appartenenti al mondo della ricerca (Fini et al., 2015; Fini et al., 2009; Fini et al., 2015; Fini et al., 2009; Obschonka et al., 2012).

In questo quadro, il tema del potenziale imprenditoriale degli "accademici" e quindi della loro intenzione di dare avvio ad un'attività imprenditoriale con i risultati della propria ricerca, il tema insomma dell' "*Academic Entrepreneurial Intention*" (AEI) rappresenta un'interessante area di ricerca che ha recentemente attirato l'attenzione di un numero crescente di studiosi (Goethner et al., 2012; Huyghe e Knockaert 2015; Mosey et al., 2012; Prodan e Drnovsek 2010; Ozgul e Kunday, 2015; D'Orazio et al., 2012; Bergmann et al., 2016; Fini et al., 2011; Pirnay et al., 2003).

Gli studi sin ora condotti sull'AEI si sono principalmente focalizzati sull'analisi, separata e disgiunta, delle determinanti psicologiche (relative cioè all'individuo) o contestuali (relative cioè al contesto in cui il ricercatore opera).

In un ecentissimo studio (Feola et al., 2017) condotto su un campione di giovani ricercatori (dottorandi di facoltà tecnico/scientifiche), è stato sviluppato e testato a livello regionale un modello che analizza congiuntamente le determinanti dell'AEI, in cui i fattori endogeni (aspetti psicologici dei ricercatori potenziali imprenditori) sono stati combinati con quelli esogeni (la percezione del contesto in cui il ricercatore è coinvolto). Più specificamente, il modello proposto integra il modello della Tripla Elica, proposto da Etzkowitz e Leydesdorff (1995) con la Teoria del Comportamento Pianificato, sviluppata da Ajzen (1991) e che ad oggi rappresenta una delle teorie sul comportamento più utilizzate per studiare le intenzioni imprenditoriali (Lortie e Castrogiovanni, 2015).

La ricerca, tuttora in corso, nel cui ambito il modello è stato sviluppato, ha quale secondo obiettivo quello di introdurre un'operazionalizzazione del modello della Tripla Elica, proponendo una scala di misurazione delle tre eliche.

* Ordinario di *Entrepreneurship e Innovation* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: rparente@unisa.it

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

•• PhD Student in *Management* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: chrudele@unisa.it

▲▲ Associato di *Strategic Management* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: abotti@unisa.it

* Research Fellow in *Business Management* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: vrassega@unisa.it

La ricerca, ha, infine, quale ulteriore obiettivo quello di verificare le differenze “cross cultural” e di contesto: per questo una parte dello studio è stata sviluppata in collaborazione con altri istituti di ricerca di livello sovranazionale operanti in contesti diversi da quello italiano.

In particolare, la ricerca è stata condotta, per ora, su un campione di Ph.D students di facoltà tecnico-scientifiche, provenienti da università localizzate in due differenti regioni, Italia e Pakistan.

La scelta di focalizzare l'attenzione sui Phd Students è basata sulla considerazione che i dottorandi di ricerca sono sempre più considerati attori chiave nel contesto della “entrepreneurial university” (Etzkowitz et al., 2000) ma al tempo stesso rappresentano una categoria di potenziali imprenditori accademici ancora poco indagata (Obschonka et al., 2012).

Come dimostrato da numerosi studi, i dottorandi di ricerca rappresentano una interessante tipologia di academic entrepreneurs per diverse ragioni: essi rappresentano una percentuale rilevante della ricerca universitaria (Enders 2002) e mostrano un forte orientamento al mercato (Bienkowska et al., 2016; Boardman e Ponomariov 2009), divenendo così canali naturali per l'implementazione di efficaci canali di trasferimento della conoscenza (Bienkowska e Klofsten 2012; Stephan et al., 2005; Thune, 2009).

In questo studio, si presentano i primi risultati della comparazione internazionale con il Pakistan. In particolare, in questo lavoro si focalizza l'attenzione sul ruolo dei fattori contestuali al fine di analizzare in che modo la percezione del contesto in cui i Ph.D students sono coinvolti, rappresentato dalle variabili della Tripla Elica, influenza l'AEI, avendo l'obiettivo di valutarne gli effetti in diversi contesti economici e sociali.

Metodologia. La validazione del modello proposto è stata effettuata attraverso i modelli di Equazioni Strutturali, implementati utilizzando il programma Amos 22.0.

Coerentemente con le indicazioni della letteratura (Churchill, 1979; Kline, 2005), tutti i costrutti utilizzati nel modello sono stati misurati con items multipli ricavati attraverso una estensiva literature review. Inoltre, per i costrutti del modello della Tripla Elica, oltre al riferimento costante alla letteratura (Fini et al., 2012) sono state condotte delle interviste con esperti (Studiosi di innovazione e imprenditori) al fine di individuare le ulteriori variabili per la misurazione delle dimensioni del modello (ovvero government support, university support, industrial and financial support).

Risultati.

Caratteristiche demografiche dei rispondenti

Il campione complessivo è costituito da 523 Ph.D students provenienti da facoltà tecnico-scientifiche di università situate in Italia Meridionale and Pakistan.

Il campione italiano, è composto da 213 questionari validi (raccolti nel periodo aprile-maggio 2016 in quattro ateneo del meridione d'Italia) corrispondenti ad un tasso di risposta di circa il 21%. Il campione italiano è costituito prevalentemente da donne che rappresentano il 60,09% dei rispondenti contro circa il 40% dei maschi. Gran parte del campione è rappresentato da giovani ricercatori coinvolti da pochi anni in attività di ricerca. Circa 3/4 (73,71%) dei rispondenti infatti è impegnato in attività di ricerca da non più di 4 anni e meno di un quarto è impegnato nella ricerca da più di 4 anni. La maggioranza dei rispondenti (86,38%) è single. Infine il campione presenta una notevole varietà in termini di precedenti esperienze lavorative: il 39,91% ha una precedente esperienza lavorativa come single; il 25,35% ha un'esperienza come impiegato e il 13,15% ha esperienze non-professionali. Infine, circa 1/5 dei rispondenti non ha alcuna precedente esperienza di lavoro.

Il campione pakistano è composto da 310 rispondenti (raccolti nel periodo aprile-ottobre 2017) e non ricompresi nello studio di Feola et al., (2017). Similmente al campione italiano, anche il campione pakistano è composto prevalentemente da donne: 64,5% di donne contro il 35,5% per cento degli uomini. I giovani ricercatori, con un'età non superiore a 30 anni rappresentano circa l'80% dei rispondenti. Circa tre quarti (76,8%) dei rispondenti è rappresentato da giovani ricercatori coinvolti in attività di ricerca da non più di 4 anni. Il 34,5% dei rispondenti non ha esperienze di lavoro; il 28,1% ha esperienze professionali, il 21,3% ha esperienza come dipendente, e il 6% ha già svolto attività imprenditoriali.

Primi risultati

Con riferimento al contesto italiano, i risultati dell'analisi condotta nel precedente studio (Feola et al, 2017) evidenziano che il supporto del governo ha un'influenza negativa sull'Academic Entrepreneurial Intention con un path coefficient di 20,293 e un p-value < 0,01 (t-value 523,053). Il supporto industriale e finanziario presenta una forte influenza sull'Academic Entrepreneurial Intention come dimostrato dal path coefficient di 0,434 e un t-value di 2,783 (p-value < 0,001). Al contrario, il supporto dell'università non ha alcun effetto sull'Academic Entrepreneurial Intention (t-value 520,728).

I risultati relativi al contesto pakistano mostrano una situazione diametralmente opposta.

Il supporto governativo ha un'influenza positiva, sia pur non elevata, sull'Academic Entrepreneurial Intention con un path coefficient di 0,232 e un p-value < 0,01 (t-value 2,968). Il supporto industriale e finanziario non ha, al contrario, alcun effetto come si evidenzia dal path coefficient di 0,037 e dal p-value 0,318. Il supporto universitario invece esercita una forte influenza sull'AEI con un path coefficient of 0,421 e un p-value < 0,01 (t-value 0,000).

Discussione

Come dimostrato da Feola et al., (2017), tra i fattori contestuali, il supporto industriale e finanziario è, delle tre eliche del modello della Tripla Elica, quella che maggiormente influenza l'AEI nel contesto italiano. Si tratta di un risultato in linea con precedenti studi sul tema (Beck, Demircuc - Kunt, Maksimovic 2005; Fryges e Wright 2014), i quali riconoscono il ruolo di fattori quali la presenza di potenziali finanziatori come business angels o la presenza di imprese operanti nello stesso settore o in settore correlate, nell'influenzare le intenzioni dei giovani ricercatori nell'avviare un'attività imprenditoriale basata sui risultati della propria attività di ricerca.

Tale relazione, al contrario, non risulta supportata nel contesto pakistano, e ciò potrebbe spiegarsi in considerazione delle specifiche caratteristiche economiche di tale regione. Trattandosi di un paese in via di sviluppo, e con un'economia prevalentemente agricola, la limitata presenza di soggetti industriali e finanziari probabilmente limita la percezione del ruolo di supporto che tali soggetti potrebbero svolgere nell'avvio e nello sviluppo di un'attività imprenditoriale.

Il supporto del governo influenza negativamente l'AEI nel contesto italiano, e anche questo risultato è probabilmente coerente con le specificità del contesto italiano. L'eccessiva burocrazia e l'inefficienza della Pubblica Amministrazione Italiana è stata spesso considerata come uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo economico del nostro paese (OECD 2015). Questo giudizio alimenta, soprattutto tra la popolazione più giovane un sentimento di sfiducia nei confronti del Governo pubblico contribuendo, probabilmente a spiegare il risultato ottenuto dalla ricerca.

Al contrario, la percezione di un'influenza positive sull'AEI del supporto Governativo nel contesto pakistano, è interpretabile alla luce dei risultati positivi, in termini di sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, ottenuti grazie all'introduzione, negli ultimi anni, da parte del governo di una politica diretta a supportare l'entrepreneurship (Chemin, 2010). Tale policy e i risultati ottenuti probabilmente hanno contribuito a generare un senso di fiducia nei confronti del governo e una percezione positiva del suo ruolo nel sostenere l'imprenditorialità in generale e non soltanto quella di origine accademica.

Infine, il supporto universitario ha un forte impatto diretto sull'AEI nel campione pakistano e tali risultati sono coerenti con quelli emersi in precedenti studi sul tema dell'Academic Entrepreneurship (Saeed et al., 2015; Souitaris et al., 2007; Turker e Selcuk 2009).

I contrastanti risultati emersi dall'analisi della situazione italiana possono essere spiegati in considerazione del fatto che l'Università rappresenta un sistema complesso ed eterogeneo.

E' stato infatti affermato che in virtù dell'eterogeneità del Sistema universitario, il supporto accademico non è costante ma varia in relazione al livello gerarchico considerato. Pertanto, esso viene percepito in modo diverso a seconda del soggetto da cui esso derivi, che si tratti ad esempio del supporto che deriva da un supervisor, dal gruppo di ricerca, dal dipartimento di afferenza o del livello dell'amministrazione centrale (Bienkowska, Klofsten, and Rasmussen, 2016).

I differenti risultati ottenuti nei due contesti analizzati riflettono, e vanno quindi interpretati, alla luce delle differenti condizioni economiche presenti nelle due regioni (Iakovleva et al., 2011). In regioni ad economia avanzata, i soggetti industriali e finanziari sono visti come attori forti in grado di fornire tutte le risorse necessarie a sostenere l'avvio e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali.

In aree in via di sviluppo o poco sviluppate al contrario, mancando un tessuto industriale e finanziario adeguato, il ruolo di supporto all'iniziativa imprenditoriale è per certi aspetti riconosciuto alle istituzioni pubbliche, siano esse di governo o Universitarie.

Limiti della ricerca. Il principale limite della ricerca è rappresentata dal campione che pur se riferito a due contesti diversi, non consente ancora generalizzazioni. Altro limite è la validità della comparazione atteso che piuttosto che performare separatamente due modelli di equazioni strutturali al fine di condurre comparazioni significative bisognerà nel prosieguo della ricerca realizzare un unico modello di equazioni strutturali di tipo multigruppo onde validare la possibilità e la significatività delle comparazioni. In questa sede, si è tuttavia volute in ogni caso dare conto dei primi risultati onde raccogliere suggerimenti e commenti sul prosieguo dello studio.

Implicazioni pratiche. Lo studio ha implicazioni sia teoriche che manageriali. Da un punto di vista teorico, la ricerca contribuisce a colmare il gap esistente in letteratura circa il processo attraverso il quale l'Academic Entrepreneurial Intention emerge in differenti regioni e contesti. Da un punto di vista manageriale e istituzionale, la ricerca ha importanti implicazioni circa le politiche che università e governi possono sviluppare per stimolare l'orientamento imprenditoriale di soggetti appartenenti al mondo della ricerca. Inoltre consente di dedurre implicazioni relativamente a contesti differenti.

Originalità dello studio. La ricerca rappresenta, sulla base di quanto noto agli autori, la prima ricerca diretta ad analizzare il combinato effetto di fattori endogeni ed esogeni nel campo dell'Academic Entrepreneurship e il primo a proporre un'operationalizzazione delle tre componenti del Triple Elica nella predizione dell'AEI in uno studio cross-cultural basato su dati provenienti da università in differenti regioni.

Parole chiave: Academic Entrepreneurial Intention; Giovani Ricercatori; Tripla Elica; Cross-cultural study

Bibliografia

- AJZEN I. (1991), "The theory of planned behavior", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 50, n. 2, pp. 179-211.
- AMOS A., ALEX K. (2014), "Theory of planned behaviour, contextual elements, demographic factors and entrepreneurial intentions of students in Kenya", *European Journal of Business and Management*, vol. 6, n. 15, pp. 167-175.
- BECK T., DEMIRGÜÇ-KUNT A.S.L.I., MAKSIMOVIC V. (2005), "Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter?", *The Journal of Finance*, vol. 60, n. 1, pp. 137-177.
- BERGMANN H., HUNDT C., STERNBERG R. (2016), "What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student start-ups", *Small Business Economics*, vol. 47, n. 1, pp. 53-76.
- BIENKOWSKA D., KLOFSTEN M. (2012), "Creating entrepreneurial networks: academic entrepreneurship, mobility and collaboration during PhD education", *Higher Education*, vol. 64, n. 2, pp. 207-222.
- BIENKOWSKA D., KLOFSTEN M., RASMUSSEN E. (2016), "PhD Students in the Entrepreneurial University Perceived Support for Academic Entrepreneurship", *European Journal of Education*, vol. 51, n. 1, pp. 56-72.
- BOARDMAN P.C., PONOMARIOV B.L. (2009), "University researchers working with private companies", *Technovation*, vol. 29, n. 2, pp. 142-153
- CHEMIN M. (2010), "Entrepreneurship in Pakistan: government policy on SMEs, environment for entrepreneurship, internationalisation of entrepreneurs and SMEs", *International Journal Business and Globalisation*, vol. 5, n. 3, pp. 238-247.
- CHURCHILL G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures for marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n. 1, pp. 64-73.
- CLARYSSE B., TARTARI V., SALTER A. (2011), "The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 40, n. 8, pp. 1084-1093.
- DI GREGORIO D., SHANE S. (2003), "Why do some universities generate more start-ups than others?", *Research Policy*, vol. 32, n. 2, pp. 209-227.
- D'ORAZIO P., MONACO E., PALUMBO R. (2012), *Determinants of Academic Entrepreneurial Intentions in Technology Transfer Process: An Empirical Test*. Available at SSRN 2079114.
- ENDERS J. (2002), "Serving many masters: The PhD on the labour market, the everlasting need of inequality, and the premature death of Humboldt", *Higher Education*, vol. 44, n. 3-4, pp. 493-517.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (1995), "The Triple Helix-University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development", *EASST review*, vol. 14, n. 1, pp. 14-19.
- ETZKOWITZ H., DZISAH J., RANGA M., ZHOU C. (2007), "The triple helix model of innovation: University-industry-government interaction", *Asia Pacific Tech Monitor*, vol. 24, n. 1, pp. 14-23.
- ETZKOWITZ H., WEBSTER A., GEBHARDT C., TERRA B.R.C. (2000), "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, vol. 29, n. 2, pp. 313-330.
- FEOLA R., VESCI M., BOTTI A. PARENTE R. (2017), "The Determinants of Entrepreneurial Intention of Young Researchers: Combining the Theory of Planned Behavior with the Triple Helix Model", *Journal of Small Business Management 2017*, doi: 10.1111/jsbm.12361.
- FINI R., FU K., TUFT MATHISEN M., RASMUSSEN E., WRIGHT M. (2015), "Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: longitudinal, multilevel evidence from Italy, Norway and the UK", *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*, vol. 1, n. M, pp. 1-31.
- FINI R., GRIMALDI R., SOBRERO M. (2009), "Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 34, n. 4, pp. 380-402.
- FINI R., GRIMALDI R., MARZOCCHI G.L., SOBRERO M. (2012), "The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention Within Small and Newly Established Firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 36, n. 2, pp. 387-414.
- FINI R., GRIMALDI R., SANTONI S., SOBRERO M. (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.
- FRYGES H., WRIGHT M. (2014), "The origin of spin-offs: A typology of corporate and academic spin-offs", *Small Business Economics*, vol. 43, n. 2, pp. 245-259.
- GARBARINO E. JOHNSON M.S. (1999), "The Differential Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer
- GOETHNER M., OBSCHONKA M., SILBEREISEN R.K., CANTNER U. (2012), "Scientists' transition to academic entrepreneurship: Economic and psychological determinants", *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, n. 3, pp. 628-641.
- HUYGHE A., KNOCKAERT M. (2015), "The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 40, n. 1, pp. 138-160.
- IAKOVLEVA T., KOLVEREID L., STEPHAN U. (2011), "Entrepreneurial intentions in developing and developed countries.
- KLING R. (2005), "Principles and practice of structural equation modeling. NY: Guilford Press.
- LORTIE J., CASTOGIOVANNI G. (2015), "The theory of planned behavior in entrepreneurship research: what we know and future directions", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, n. 4, pp. 935-957.
- MEOLI M., VISMARA S. (2016), "University support and the creation of technology and non-technology academic spin-offs", *Small Business Economics*, vol. 47, n. 2, pp. 1-18.
- MIAN S.A. (1996), "Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms", *Research Policy*, vol. 25, n. 3, pp. 325-335.
- MOSEY S., NOKE H., BINKS M. (2012), "The influence of human and social capital upon the entrepreneurial intentions and destinations of academics", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 24, n. 9, pp. 893-910.
- MUSTAR P. (1997), "How French academics create hi-tech companies: the conditions for success or failure", *Science and Public Policy*, vol. 24, n. 1, pp. 37-43.
- OBSCHONKA M., GOETHNER M., SILBEREISEN R.K., CANTNER U. (2012), "Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, n. 1, pp. 137-147.
- OECD (2015), "OECD Economic Survey: Italy 2015, OECD Publishing, Paris.

- OZGUL U., KUNDAY O. (2015), "Conceptual Development of Academic Entrepreneurial Intentions Scale", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 881-887.
- PEREZ M.P., SÁNCHEZ A.M. (2003), "The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking", *Technovation*, vol. 23, n. 10, pp. 823-831.
- PIRNAY F., SURLEMONT B., NLEMVO F. (2003), "Toward a Typology of University Spin-offs Small Business Economics (Vol. 21, pp. 355-369)", Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- PRODAN I., DRNOVSEK M. (2010), "Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test", *Technovation*, vol. 30, n. 5, pp. 332-347.
- PRODAN I., SLAVEC A. (2009), "The influence of ten different motivational factors on academic entrepreneurial intentions. PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings, 1909-1914.
- ROBERTS E.B. (1991), "Entrepreneurs in high technology: Lessons from MIT and beyond. Oxford University Press.
- ROBERTS E.B., MALONE D.E. (1996), "Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations", *R&D Management*, vol. 26, n. 1, pp. 17-48.
- ROTHAERMEL F.T., THURSBY M. (2005), "University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance", *Research Policy*, vol. 34, n. 3, pp. 305-320.
- SAEED S., YOUSAFZAI S.Y., YANI-DE-SORIANO M., MUFFATTO M. (2015), "The role of perceived university support in the formation of students' entrepreneurial intention", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 4, pp. 1127-1145.
- SANTOS F.J., ROOMI M.A., LIÑÁN F. (2016), "About Gender Differences and the Social Environment in the Development of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n. 1, pp. 49-66.
- SHANE S. (2004), (Ed.), *Academic entrepreneurship: University spin-off and wealth creation*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
- SIEGEL D.S., WRIGHT M. (2015), "Academic Entrepreneurship: Time for a Rethink?", *British Journal of Management*, vol. 26, n. 4, pp. 582-595. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>
- SOUTARIS V., ZERBINATI S., AL-LAHAM A. (2007), "Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 566-591.
- STEFFENSEN M., ROGERS E.M., SPEAKMAN K. (2000), "Spin-offs from research centers at a research university", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n. 1, pp. 93-111.
- STEPHAN P.E., SUMELL A.J., ADAMS J.D., BLACK G.C. (2005), "Firm placements of new PhDs: implications for knowledge transfer", in *The Role of Labour Mobility and Informal Networks for Knowledge Transfer* (pp. 123-146), Springer US.
- THUNE T. (2009), "Doctoral students on the university-industry interface: a review of the literature", *Higher Education*, vol. 58, n. 5, pp. 637-651.
- TURKER D., SONMEZ SELÇUK S. (2009), "Which factors affect entrepreneurial intention of university students?", *Journal of European Industrial Training*, vol. 33, n. 2, pp. 142-159.

TRACK - TOURISM AND CULTURE MANAGEMENT

Digitalization of value creation and value appropriation: the travel & tourism industry case

CHIARA ACCIARINI, PAOLO BOCCARDELLI

Chinese tourism in Europe: the determinants of destination competitiveness

ANTONIO USAI, FRANCISCO MONTES, DANIELE PORCHEDDU, MANLIO DEL GIUDICE

Masters of branding in Italian museums: not only a matter of masterpieces

ANNAMARIA ESPOSITO, ANGELA BESANA

Intercultural sensitivity in tourism and hospitality - strategies for value creation

ANNA IRIMIÁS, MARIANGELA FRANCH

Dinamiche co-evolutive nel turismo: Il Caso “Convenzione delle Alpi”

LUNA LEONI, MATTEO CRISTOFARO, SILVIA BAIOTTO

Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Il caso Forum Sempronii

EMANUELA CONTI, LAURA BARATIN, TONINO PENCARELLI

*Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendali nel settore turistico:
un'analisi longitudinale nell'industria dell'ospitalità*

STEFANO FRANCO, MATTEO GIULIANO CAROLI, FRANCESCO CAPPÀ, GIACOMO DEL CHIAPPA

Digitalization of value creation and value appropriation: the travel & tourism industry case

CHIARA ACCIARINI* PAOLO BOCCARDELLI*

Objectives. *Over the previous decades, the advent and development of the Internet have revolutionized organizations and more in general the whole ecosystem (Moore, 1993) through the creation of some threats but also several opportunities. For instance, the so called “e-business” (Amit and Zott, 2001; Applegate, 2001) has grown rapidly between 1999 and 2002 becoming a fundamental medium for market transactions (Bailey and Bakos, 1997); furthermore, the e-business “accounted for 9% of global retail sales in 2016 and that figure is expected to rise to 13% in 2021” (Euromonitor, 2016). Also the number of worldwide Internet users has increased from 16 million in 1995 to almost 3 billion in 2013 (OpenLearn, 2013) while nowadays they represent 50% of the total population (We Are Social, 2017). The digitalization is generating profound transformations rewriting the way in which businesses innovate, operate, and serve customers. For this reason, the aim of our research project is to evaluate the strategic role digitalization assumes in the balance between the use of internal and external resources - which incentive openness - and the evolution of business models.*

The e-business: a source of value

Amit and Zott (2001) have linked the concept of “value creation” to the terms “source of value creation and value driver” in order to explain the possible benefits related to the e-business implementation strategies; first and foremost, the reduction of costs due to lower search, procurement, transaction, labor and operational costs (Bakos, 1997; Andal-Ancion et al., 2003). Moreover, the advent of Internet facilitates communication and interaction between the users creating a sort of network in which products or actors combined with each other generate more value (Katz and Shapiro, 1994). In addition to gaining competitive advantages (Hamad et al., 2015), the convenience of e-business is related to an increased demand due to improved customer satisfaction and loyalty (DeLone and McLean, 2004) and a more user-friendly and easier usage of the online channel (Timmers, 1998). In this sense, the implementation of e-business registers advantages in operational, competitive, and financial performance of the firm.

Business Model: a tool for creating and appropriating value

As illustrated, the digital revolution has proven to be disruptive in different ways resulting in radical transformations although sometimes the firms’ adaption can be difficult to reach (Aggarwal, Posen, Workiewicz, 2017; Peruffo, 2017); the so called digital vortex involves numerous industries in its inevitable movement toward a “digital center” in which business models, offerings, and value chains are digitized to the maximum extent possible (Bradley et al., 2015). Generally, all innovations pass through the creation and the following re-configuration of the business model which is a combination of value proposition, revenue model and network of relationships (Zott et al., 2010). This fundamental tool has been widely studied and analyzed among the research community over the years (Timmers, 1998; Amit and Zott, 2001; Applegate, 2001; Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Magretta 2002; Zott and Amit, 2008; Demil and Lecocq, 2010; Baden-Fuller and Haefliger, 2013) because it describes the fundamental processes of value creation and value appropriation. Especially, business models explain, once the value is created, how other firms, managers, employees, shareholders and stakeholders protect and capture the surplus (Adegbesan and Higgins, 2010); in this sense, the existence of the dual processes - value creation and value appropriation - represents a crucial element of analysis (Di Gregorio, 2013).

Resource-based theory vs openness

From a value creation perspective, a contrast between the dynamic context that incentives openness (Varian and Shapiro, 1999; Chesbrough, 2003; West, 2003; Laursen and Salter, 2006), intra-firm complementarity (Alexy et al., 2017), business model innovation (Amit and Zott, 2001; Magretta, 2002; Teece, 2010; Massa, and Tucci, 2013) and the resource-based view (RBV) theory built on the protection and control of valuable, rare and imperfectly imitable resources (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney and Arikan, 2001; Wernerfelt, 2013) emerge. In fact, on one hand, the RBV theory suggests the existence of a linkage between competitive advantage, more or less accurate expectations about the value-creation potential deriving from strategic factor markets (Barney, 1986) and isolating mechanisms (Lepak, Smith, Taylor, 2007), thus preventing access to one or more resources. On the other hand, the organizations

* Research Fellow in *Business Transformation* - Research Centre for Business Transformation, LUISS Business School
e-mail: cacciarini@luiss.it

• Full Professor of *Corporate Strategy and Management* – LUISS Guido Carli University
e-mail: pboccard@luiss.it

are becoming more and more open, complex, agile, flexible (Volberda, 1997), collaborative (Chesbrough, 2003) and there are few hierarchical structures (Boccardelli et al., 2018); moreover, the complementarity between firms seems to generate a surplus due to the combination instead of the independent use of resources (Adegbesan, 2009). Speaking of which, recent studies are focused on the paradox of openness (Laurson and Salter, 2014; Wadhwa et al., 2017).

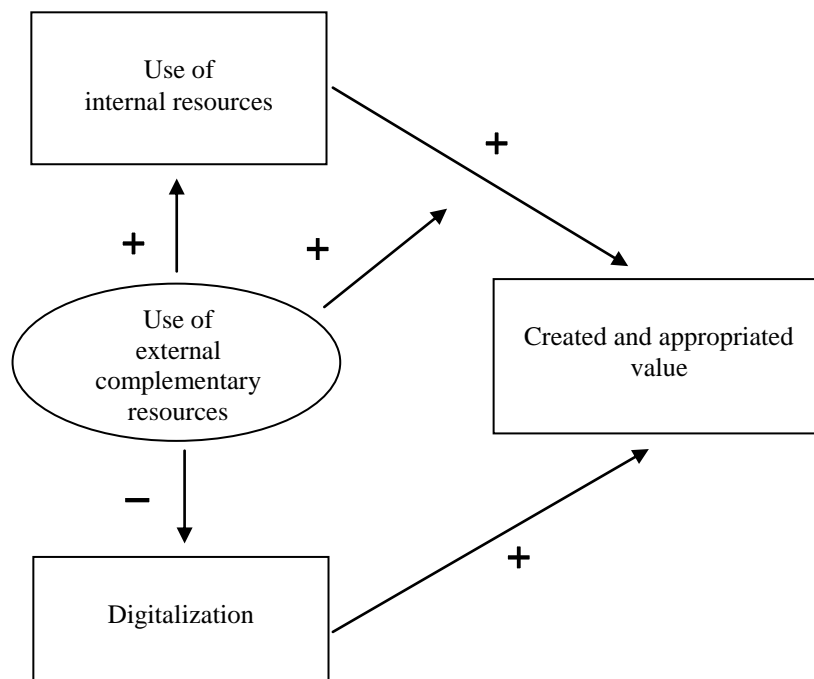
Research gap

The digitalization process boosts the implementation of openness based on the paradigm of open innovation (Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2006; West, Salter, Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014). Furthermore, the evolution towards the plat-firms’ age (Harvard Business Review Italia, 2016; McIntyre and Srinivasan, 2017) encourages the role of valuable external knowledge (Wadhwa et al., 2017) and resources – not only financial but also human –. According to Adegbesan (2009), the superior level of complementarity ensures the greater amount of value ... to appropriate so that trading in strategic factor markets becomes profitable. In fact, as suggested, once the value has been created, the appropriation process is useful to explain how this value can be split among the parties depending on scarcity, degree of complementarity of internal and external resources and the bargaining power of the players (Adegbesan and Higgins, 2010). In this regard, the analysis of the impact deriving from the insertion of the digitalization phenomenon in the balance between the use of internal and external represents still an unexplored area.

Research question

Therefore, the emergence of the openness implies specific attention to the surplus deriving from higher degree of combination of resources more than focusing on the premium related to their scarcity. For this reason, given the new paradigm of innovation, the challenge could be understanding the possible interactions between the drivers of value creation and value appropriation (Adegbesan and Higgins, 2010). Especially, what is the role of digitalization in the balance between the use of internal and external resources and to what extent digitalization may amply or hamper the impact of internal and external resources in the value creation and appropriation processes? The following Figure 1 illustrates the potential impact on value creation and appropriation deriving from the insertion of digitalization in the balance between the use of internal and external complementary resources. We argue that the use of external complementary resources appears superior in the presence of digitalization due to the openness of the companies’ boundaries and the creation of collaborative ecosystems. The aim of this paper is to investigate these relations in order to assess the occurring modifications in the balance between the use of internal and external complementary resources when digitalization increases.

Fig. 1: The role of the digitalization in value creation and appropriation



Source: Our elaboration

For this purpose, we will focus and collect data on the travel and tourism industry in order to investigate the digitalization’s impact and understand how the organizations acquire value from external complementary resources throughc the evolution of their business models. The travel and tourism industry can be divided into airlines, hotels, tour operators, and transportation systems (with all additional or shared services) and it is undergoing significant changes: by 2025, digitalization will create an additional value of \$305 billion for the sector and \$700 billion for the

society (World Economic Forum, 2017); furthermore, the mobile travel service bookings are increased rapidly by 230% from 2015 to 2016 (World Economic Forum, 2017). These disruptive changes could impact on the balance between the use of internal and external resources and the processes of value creation and value appropriation. Therefore, to answer our research question, we will investigate empirically many companies operating in the travel and tourism industry with the aim to analyze the impact of digitalization on business and the value creation and appropriation by the use of external complementary resources. In this sense, the evaluation of the business models will be crucial to understand how the organizations evolve in order to capture value and to obtain a competitive advantage.

Methodology. In order to build the theoretical framework, we conducted a systematic review. First and foremost, on the basis of the ABS Academic Journal Ranking 2017, we selected the most relevant and prestigious academic journals of categories 3, 4 and the “top” class journals (4*) in the field of “general management” and “strategy” which included the terms “e-business”, “business model”, “digital” and “openness” in the title or addressed these issues in order to collect evidence in support of our analysis. In this regard, we searched for articles in journals like Academy of Management Review, Journal of Management, Harvard Business Review, MIT Sloan Management review, Strategic Management Journal, Long Range Planning, California Management Review, Journal of Business Research, and we also concentrated on various papers on Web of Science and Google Scholar. Especially, we decided to focus on the terms “e-business”, “business model”, “digital” and “openness” in order to understand how the impact of digitalization and the increasing use of e-business could have significant implications for the business models and for the adoption of external resources that rise the openness of organizations. We found an increasing interest on digital and open innovation-related issues in strategic management studies over the years and, considering the prominence of the phenomenon, we suppose that the research in these areas could be developed more.

The methodology of our research was mixed; on one hand, the qualitative analysis was based on the interviews made to a sample of top managers and executives who work in the travel and tourism sector. On the other hand, we conducted a quantitative investigation to collect data about online service bookings and purchases in order to evaluate the digital impact on processes, business model and organizational structure. In fact, this exploration was useful to test the theoretical insight and the previous findings. In addition, with the aim of supporting our research, we organized a specific survey to observe the creation and appropriation of value resulting from the use of complementary external resources. Especially, we focused on two cases of online travel agencies (OTA) operating in the travel and tourism sector that have adapted their processes, business models and organizational structure due to the new needs related to the digital transformation. We decided to select the OTA because they operate on online platforms able to connect several services, activities, and parties.

Findings. We already started to collect data from selected companies and a significant interest in the digitalization phenomenon emerges from the preliminary results. In this regard, we found an increasing role of the complementary external resources that rise openness of companies’ boundaries and creation of value. Furthermore, the methodology of research was really useful to assess the value impact of digitalization and to identify the key value drivers. The major areas of value creation within the travel and tourism sector are associated, for instance, to the increasing use of online booking and download of travel apps, to additional revenues from customized services and to sharing economy business models. The common tendency among the selected companies is to work within an omni-channel and customer-centric approach. In addition, from our preliminary results and in the light of the digitalization phenomenon, connectivity (Wi-Fi and 4G technology, for instance) increasingly becomes a fundamental driver for those companies who want to develop an effective digital strategy. We also observed that mobile technology, connected devices, and social media channels are gaining importance. Furthermore, the use of online travel agencies is becoming an extremely important touchpoint for consumers during the reservation phase. Deploying new technologies (cloud, mobile, Internet of Things, social) and rethinking operations represent relevant aspects. In this sense, the interviews we conducted revealed concrete benefits and positive impacts in terms of customers - e.g. tailored journeys, improved travel experience, time savings, and faster connections -, industry - e.g. improved efficiency, cost reduction, and data integration - and **society** - e.g. more efficient processes, lower need to print, and data sharing -. To summarize, the evolution of digitalization allows companies to generate better opportunities and experiences through technology, which results in greater satisfaction. In conclusion, a new collaborative ecosystem emerges thanks to the development of digital platforms where the use of external complementary resources is a relevant source of value.

Research limits. This paper has explored the potential impact deriving from the use of external complementary resources on value creation and appropriation in the travel and tourism sector. Furthermore, our theoretical and empirical analysis draws on two case studies of online travel agencies operating in the sector selected. Researchers may further extend this empirical analysis to a wider range of services offered in the travel and tourism sector in order to collect a broad set of data. In addition, the role of digitalization in relation to the touristic destinations’ development could be further investigated with the aim to understand the role and the adoption of technology in the balance between the use of internal and external complementary resources.

Practical implications. We would expect that the results deriving from our empirical research can be applied in relation to the partnership strategies implemented in the travel and tourism sector in order to assess their implications in terms of value creation and appropriation. Therefore, a relevant area of investigation can be represented by the

management aspects of these partnership strategies with the aim to evaluate the strategic decisions about the use of external complementary resources and their potential impact on value creation and appropriation among the parties.

Originality of the study. Considering that little research has been conducted in these areas, we believe that our study makes several contributions to the management studies in terms of investigation of the potential impact on value creation deriving from the insertion of digitalization in the balance between the use of internal and external complementary resources.

Key words: e-business; digital; business model; openness

References

- ADEGBESAN J.A. (2009), "On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity", *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 3, pp. 463-475.
- ADEGBESAN J.A., HIGGINS M.J. (2010), "The Intra-Alliance Division of Value Created Through Collaboration", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 2, pp. 187-211.
- AGGARWAL V.A., POSEN H.E., WORKIEWICZ M. (2017), "Adaptive capacity to Technological Change: a Microfoundational Approach", *Strategic Management Journal*, vol. 38, n. 6, pp. 1212-1231.
- ALEXY O., WEST J., KLAPPER H., REITZIG M. (2017), "Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, pp. 1-24.
- AMIT R., ZOTT C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6-7, pp. 493-520.
- ANDAL-ANCION A., CARTWRIGHT P.A., YIP G.S. (2003), "The Digital Transformation of Traditional Business", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 34-41.
- APPEGATE L.M. (2001), *Emerging e-business models: lessons from the field*, Harvard Business School, Boston, n. 9-801-172.
- BADEN-FULLER C., HAEFLIGER S. (2013), "Business models and technological innovation", *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 419-426.
- BAILEY, J. P., BAKOS, J. Y. (1997), "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, n. 3, pp. 7-20.
- BAKOS J. (1997), "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces", *Management Science*, vol. 43 n. 12, pp. 1676-1692.
- BARNEY J.B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B., ARIKAN A.M. (2001), *The resource-based view: Origins and implications*, In Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*, Oxford, England: Blackwell, pp. 124-188.
- BOCCARDELLI P., ANNOSI M.C., BRUNETTA F., MAGNUSSON M. (2018), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations. Strategic and Organizational Insights*, Palgrave Macmillan.
- BRADLEY J., LOUCKS J., MACAULAY J., NORONHA A., WADE M. (2015), *Digital Vortex, How Digital Disruption Is Redefining Industries*, Global Center for Digital Business Transformation.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- CHESBROUGH H.W. (2006), *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, to appear in Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J. eds. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press.
- CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin off companies", *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, n. 3, pp. 529-555.
- DELONE W.H., MCLEAN E.R. (2004), "Measuring the Business Value of Information Technology in e-Business Environments", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 9, n. 1, pp. 31-47.
- DEMIL B., LECOCQ X. (2010), "Business model evolution: in search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 227-246.
- DI GREGORIO D. (2013), "Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework", *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 15, n. 1, pp. 39-53.
- EUROMONITOR (2016), *New Retailing Research 2017 Edition: Key Trends for the Industry to 2021*.
- HAMAD H., ELBELTAGI I., JONES P., EL-GOHARY H. (2015), "Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effects on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs", *Strategic Change*, vol. 24, n. 5, pp. 405-428.
- HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA (2016), *The Platform Age*.
- KATZ M.L., SHAPIRO C. (1994), "Systems Competition and Network Effects", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, n. 2, pp. 93-115.
- LAURSEN K., SALTER A.J. (2014), "The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, pp. 867-878.
- LEPAK D.P., SMITH K.G., TAYLOR S. (2007), "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, pp. 180-194.
- MAGRETTA J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5, pp. 86-92.
- MASSA L., TUCCI C.L. (2013), *Business Model Innovation*, Chapter 21, in Dodgson M., Gann D.M., Phillips N. (2013), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press.
- MCINTYRE D.P., SRINIVASAN A. (2017), "Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps", *Strategic Management Journal*, vol. 38, n. 1, pp. 141-160.

- MOORE J.F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 3, pp. 75-86.
- OPENLEARN (2013), *History of online retail*.
- PERUFFO E. (2017), *Le strategie di Turnaround nell'era digitale: modelli di analisi e sviluppo*, McGraw-Hill Education.
- PETERAF M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
- TEECE D. (2010), "Business model, business strategy, and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.
- TIMMERS P. (1998), "Business Models for Electronic Markets", *Commerce Net*, Research Note #98-21.
- VARIAN H.R., SHAPIRO C. (1999), *Information rules: A strategic guide to the network economy*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- VOLBERDA H.W. (1997), *Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets*, *Long Range Planning*, vol. 30, n. 2, pp. 169-183, 148.
- WADHWA A., FREITAS I.M.B., SARKAR M.B. (2017), "The Paradox of Openness and Value Protection Strategies: Effect of Extramural R&D on Innovative Performance", *Organization Science*, vol. 28, n. 5, pp. 873-893.
- WE ARE SOCIAL (2017), *Digital in 2017*.
- WEST J., SALTER A., VANHAVERBEKE W., CHESBROUGH H. (2014), "Open innovation: The next decade", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, pp. 805-811.
- WERNERFELT B. (2013), "Small forces and large firms: Foundations of the RBV", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 6, pp. 635-643.
- WEST J. (2003), "How open is open enough? Melding proprietary and open source platform strategies", *Research Policy*, vol. 32, n. 7, pp. 1259-1285.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017), *Digital Transformation Initiative Aviation, Travel and Tourism Industry*, White Paper.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*, Insight Report.
- ZOTT C., AMIT R. (2008), "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 1-26.
- ZOTT C., AMIT R., MASSA L. (2010), *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, IESE Business School - University of Navarra.

Chinese tourism in Europe: the determinants of destination competitiveness

ANTONIO USAI* FRANCISCO MONTES* DANIELE PORCHEDDU* MANLIO DEL GIUDICE**

Objectives. *The exponential increase in the arrivals of Chinese tourists in European countries has become a trend that merits further study. This article initiates an exploratory spatial analysis of the evolution of this touristic phenomenon. The countries considered (cf. Table 1) are European with those bordering such as Turkey and those belonging to the former Soviet Union. Our study aims to determine if neighbouring countries have an influence on the arrivals of tourists. We further question if there is a spatial autocorrelation and, in taking into account any temporal component, we also consider the spatial dynamics.*

Tab. 1: Countries considered in the analysis

Albania	Finland	Monaco	Slovenia
Armenia	France	Montenegro	Spain
Austria	Georgia	Netherlands	Sweden
Azerbaijan	Germany	Norway	Switzerland
Belarus	Greece	Poland	Tajikistan
Belgium	Italy	Portugal	Macedonia
Bosnia and Herzegovina	Kazakhstan	Moldova	Turkey
Bulgaria	Kyrgyzstan	Romania	Turkmenistan
Croatia	Latvia	Russia	Ukraine
Czech Republic	Liechtenstein	San Marino	United Kingdom
Denmark	Lithuania	Serbia	Uzbekistan
Estonia	Luxembourg	Slovakia	

Source: Tourism Statistics Database – UNWTO (update 31.12.2015)

Methodology

1.1 Exploratory space-time data analysis

The detection of spatial relationships in the behaviour of the studied phenomenon, requires a previous setting of a neighbourhood structure between geographic units that represents the configuration of the analysed region. The units are usually administrative divisions established on a given territory.

The neighbourhood structure depends on the criteria used to define the concept of neighbour. If we define neighbour as the administrative unit that shares a border, then an approach that seems best suited for an irregular grid (lattice) is the one of different countries. Thus the contiguity matrix, W , has the following form,

$$w_{ij} = \begin{cases} 0, & i = j = 1, \dots, n; \\ 1/n_i, & \text{if } j \in V(i), \text{ with } n_i = \#V(i); \\ 0, & \text{if } j \notin V(i), \end{cases}$$

where i and j represent whichever two of the n countries and $V(i)$ the set of neighbours of i . With this structure no country is a neighbour with itself and the values in each row sum to unity because the weights w_{ij} , are standardised. For other neighbouring structures, see Cliff and Ord (1973).

* Assistant Professor of *Management* - University of Sassari
e-mail: ausai@uniss.it

• Full Professor of *Statistics* - University of Valencia
e-mail: montes@uv.es

♦ Associate Professor of *Management* - University of Sassari
e-mail: daniele@uniss.it

** Full Professor of *Management* - Link Campus University
e-mail: m.delgiudice@unilink.it

Moran index and Moran scatter plot

The first analysis of the geographical location data is to determine the existence of spatial autocorrelation. One of the most popular measures is the Moran's Index (Moran, 1950a,b) that allows the measurement of the spatial autocorrelation between observations of a variable X. Its most general expression for a non standardised weight

$$I = \frac{n \sum_i \sum_j w_{ij} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{S_0 \sum_i (x_i - \bar{x})^2}, \tag{1}$$

where $S_0 = \sum_{i,j} w_{ij}$. If, as in our case, $w_{ij} = 1/n_i$, $S_0 = n$ and (1) takes the following form,

$$I = \frac{\sum_i \sum_{j \in V(i)} \frac{1}{n_i} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}. \tag{2}$$

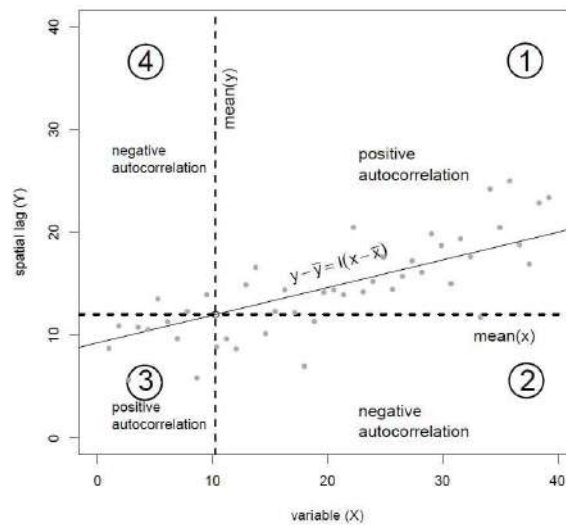
matrix W, is

$$I = \frac{\sum_i \sum_{j \in V(i)} \frac{1}{n_i} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2} = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x}) \left[\frac{1}{n_i} \sum_{j \in V(i)} (x_j - \bar{x}) \right]}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2} = \frac{cov(x, y)}{var(x)}, \tag{3}$$

Under hypothesis of randomness in the spatial distribution of the observed values of X and asymptotic normality, its expectation, $E(I) = 1/(n-1)$ and its variance can be obtained. This allows the creation of a hypothesis test to check for spatial autocorrelation. However, there is an alternative Monte Carlo test, based on random permutations, which avoids the problem of asymptotic normality. Both tests are implemented in the spdep package from R (Bivand and Piras, 2015).

The expression (2) gives us an interpretation of I in terms of a regression coefficient. If it is rewritten because it refers to the neighbours who share borders, which are at distance 1. Then definitely, I is the regression coefficient of Y on X and represents the average spatial correlation of the data. Figure 1 shows a simulated example of this type of regression.

Fig. 1: Moran scatter plot for a variable X and its spatial lag Y



Source: Tourism Statistics Database - UNWTO (update 31.12.2015)

If there is no association between the values of x, the average of its neighbourhood does not vary systematically with it. However, if there is a positive association, high or low values of x surrounded by similar values, pairs of (x_i, y_i) would appear predominantly in two of the quadrants in which the lines $y = \bar{y}$ and $x = \bar{x}$ divide the plane, specifically in quadrants 1 and 3, as in the example shown in the graph. Each quadrant has an associated autocorrelation type as indicated in the figure. Such graphs are called Moran scatter plot. In a classic notation, if L and H denote, respectively, lower or higher values than the mean, the four quadrants of Figure 1 are denoted by the following combinations HH, HL, LL and LH, where the first letter refers to the value of X and the second to the average of its neighbours, or spatial lag of X.

$$I_i = \frac{(x_i - \bar{x})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 / n} \sum_j w_{ij} (x_j - \bar{x}). \tag{4}$$

1.2 Local indicators of spatial association (LISA)

In Anselin (1995), the author introduces the concept of Local Indicators of Spatial Association (LISA) to decompose the Moran index I into its local components, which makes it possible to identify relevant observations and outliers. For a location i , it defines I_i using the following formula:

The values for I_i represent the components of I because the following relationship is easily established,

$\sum_i I_i = S_0 I$, or $\sum_i I_i = nI$ if the weights are standardized. As in the case of Moran index I there is a Montecarlo test provided in the *spdep* package for R (Bivand and Piras., 2015).

In practical terms, the significant values for I_i can be interpreted as follows:

- $I_i > 0$ cluster with similar values in the location and its neighbors (H-H, L-L).
- $I_i < 0$ outlier with different values in the location and its neighbors (H-L, L-H)

1.2.1 Spatial Markov

Markov chains have been introduced by Quah (1993) for the study of regional income distribution as an alternative method to σ and β convergence. A transition probability matrix among the different classes of income is obtained allowing to represent the dynamics of its evolution. In Rey (2001) the author extends the procedure including the spatial structure.

$$P(X_k = j | X_{k-1} = i, X_{k-2} = l, \dots, X_0 = m) = P(X_k = j | X_{k-1} = i) = p_{ij},$$

If $i = 1, 2, \dots, m$ are the different states of the variable X at a time k , verifying the condition the probabilities p_{ij} are the elements of the transition matrix P of dimension $m \times m$. Assuming temporal homogeneity, the maximum-likelihood estimation of the transition probabilities is,

$$\hat{p}_{ij} = \frac{n_{ij}}{\sum_j n_{ij}},$$

where n_{ij} is the observed number of transitions from i to j .

Considering the two states L and H mentioned above, Rey (2001) proposed to estimate separately the transition matrices $P(X)$, corresponding to the variable X , and $P(Y)$, for the spatial lag of X . Both matrices have dimension 2×2 . The matrix of joint transitions of each area and its spatial lag, $P(XY)$ is also estimated, whose dimension is 4×4 since they can jointly be in any of the 4 quadrants (states) of Figure 1. Under the null hypothesis of independence or absence of spatial dynamics

$$P(\widehat{XY}) = P(\widehat{X}) \otimes P(\widehat{Y}), \tag{5}$$

, where \otimes is the Kronecker product.

A test of X^2 with $4 \times (4-1) = 12$ degrees of freedom (Anderson and Goodman, 1957) allows to test (5). Its rejection means that the respective Markov chains are not separable. That is, the evolution of the variable in a given area is not independent of that of its neighbours.

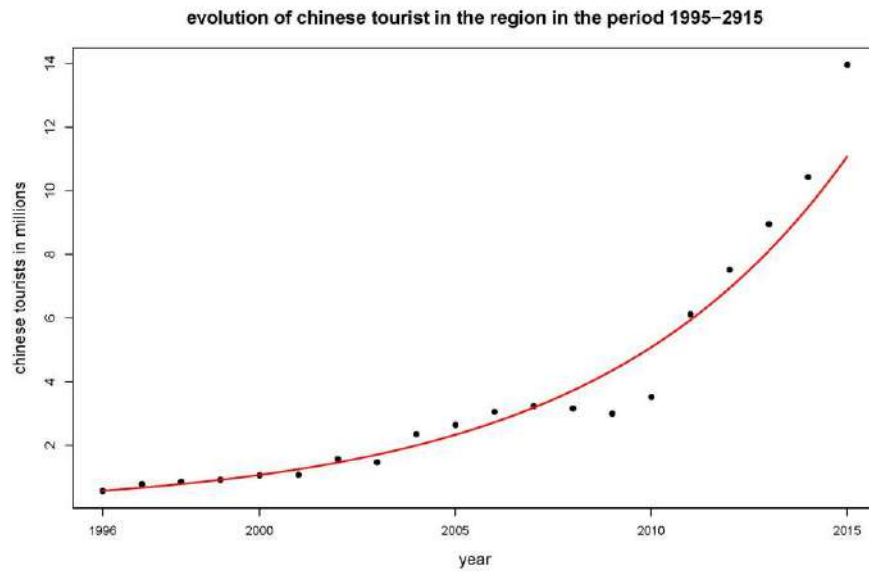
Findings

1.3 Data

The annual arrival of Chinese tourists in the period considered, for each of the countries of Table 1, constitute the data of our study. This information has been obtained from the World Tourism Organization's database (<http://www.unwto.org/index.php>).

Figure 2 shows the graph of aggregated annual arrivals versus year. The exponential growth mentioned above is clearly appreciated and confirmed by the adjustment of an exponential model whose summary is shown in Table 2.

Fig. 2: Total annual Chinese tourist arrivals



Source: Tourism Statistics Database – UNWTO (update 31.12.2015)

Tab. 2: Summary of exponential model adjusted to annual arrivals of Chinese tourists

Dependent variable:	
log(tourist)	
year-1995	0.156*** (0.007)
Constant	13.105*** (0.079)
Observations	20
R ²	0.969
Adjusted R ²	0.967
Residual Std. Error	0.170 (df = 18)
F Statistic	559.825*** (df = 1; 18)
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

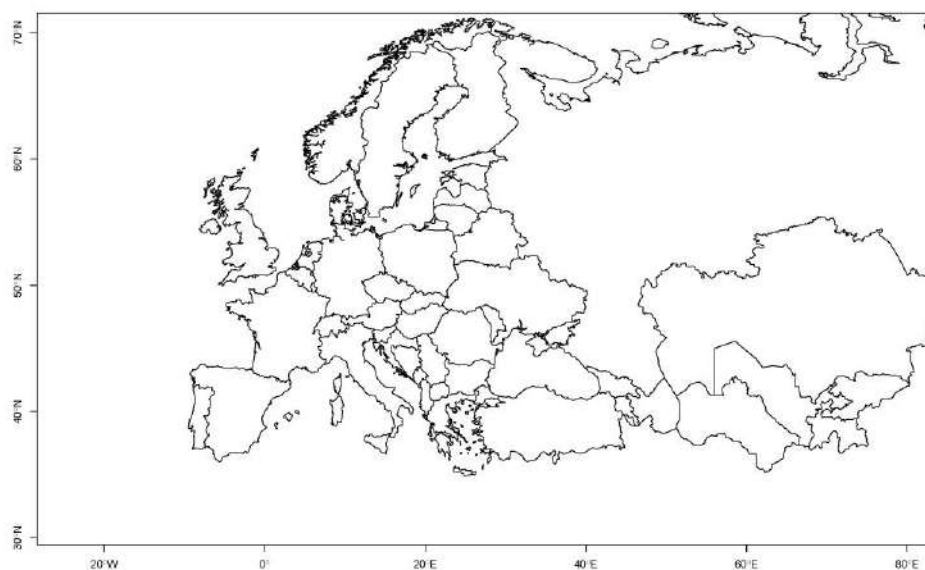
Source: Tourism Statistics Database – UNWTO (update 31.12.2015)

In the following analysis, we do not use the absolute values of arrivals in each country, but with the proportion that this value represents on the total arrivals of the corresponding year. However, prior to this transformation, a temporary aggregation by quinquennials is necessary because of the low numbers of arrivals in some countries. The data can be found in Table 5 of Annex 1.

1.4 Exploratory spatial analysis

Figure 3 shows the map of all countries that are part of our analysis, listed in Table 1. For geographic and social criteria, the neighbourhood environment of the United Kingdom and Denmark has been modified. For the UK, as an island which does not have proximate neighbours, France, Belgium and the Netherlands have been considered as neighbours. In the case of Denmark, whose only close neighbouring country is Germany, Sweden and Norway have been added as neighbours. The neighbourhood relationship is obviously reciprocal.

Fig. 3: Map of the countries in the analysis



Source: Tourism Statistics Database – UNWTO (update 31.12.2015)

Table 3 shows the values for the Moran's index calculated for each quinquennial and reflects the existence of a spatial autocorrelation only for the last one, corresponding to the period 2011-2015. The lack of spatial dependence for the first three quinquennials is probably due to the absence of Chinese tourists in many countries. In this respect, it should be noted that in those quinquennials more than 70% of tourists are distributed between Russia, Germany and France. This situation changes dramatically in the period 2011-2015 when new recipient countries such as Italy, Sweden and Spain appear. Table 3 shows the Moran scatter plot for the quinquennial 2011-2015 showing spatial autocorrelation.

Tab. 3: Moran I for the four quinquennials

quinquennial	Asymptotic normality test				Montecarlo test	
	Moran I	Expectation	Variance	p-value	observed rank	p-value
1996-2000	-0,0938	-0,0217	0,0032	0,9005	20	0,980
2001-2005	-0,0616	-0,0217	0,0052	0,7094	290	0,710
2006-2010	-0,0218	-0,0217	0,0080	0,5003	637	0,363
2011-2015	0,1488	-0,0217	0,0087	0,0336	958	0,042

Source: Tourism Statistics Database - UNWTO (update 31.12.2015)

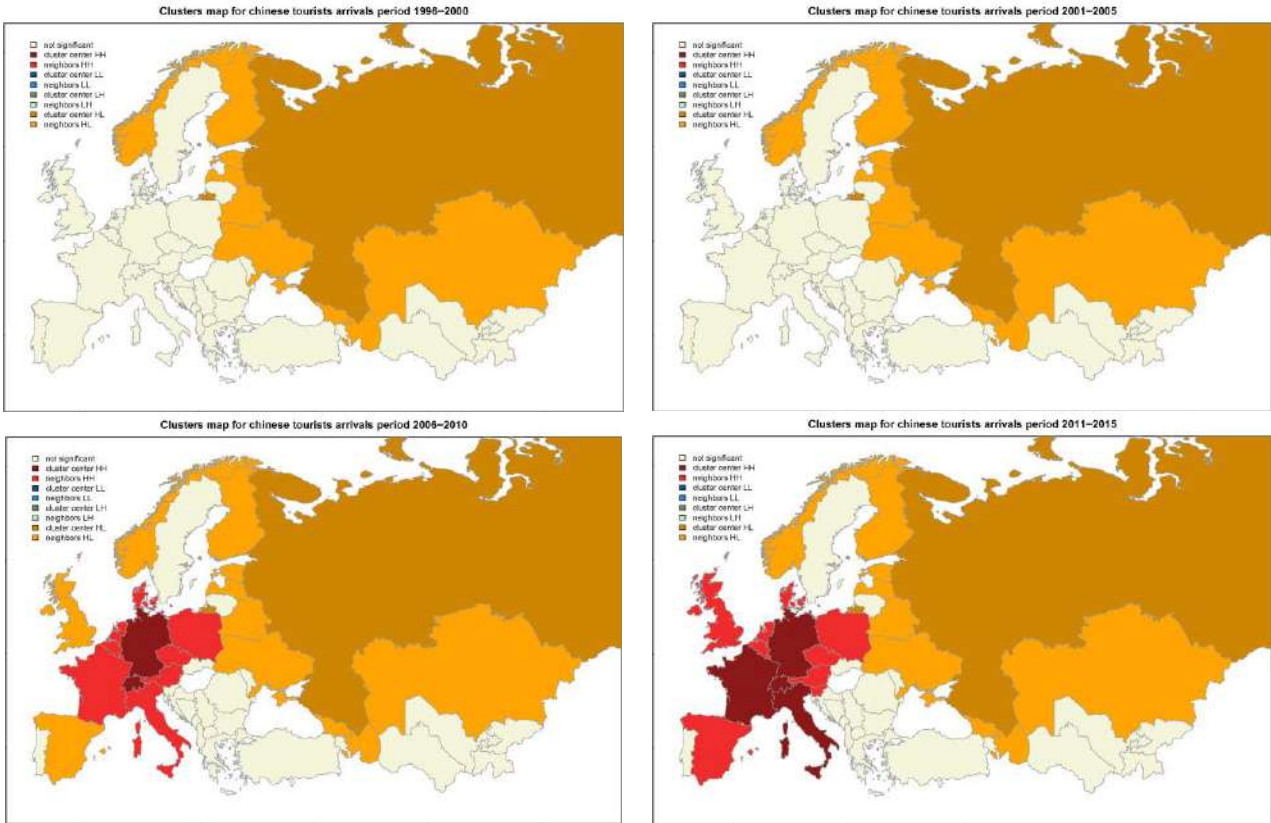
Apart from the significance for a country in appearing in one or another of the four quadrants defined in the Moran scatter plot, this plot shows complementary information worthy of comment. The countries expressly identified are either outliers, in the sense of showing an extreme behavior with respect to the central tendency that defines the Moran Index as a slope of the straight line, or leverage points with a great influence on the regression line fitted (Anselin et al., 1996). In our case, for the period 2011-2015, Germany, France and Italy are countries with a significant influence, and being in quadrant H-H, they and their neighbours have a proportion of arrivals greater than the average. San Marino and Monaco, which appear in the L-H quadrant, are outliers with few arrivals surrounded by countries with greater numbers. In fact they are two small countries within Italy and France, respectively.

1.5 LISA clusters

Figure 4 shows significant clusters and outliers when the Moran index is decomposed into its local components, LISA. The first thing that draws attention is that, in spite of an absence of a spatial autocorrelation for the first three quinquennials, some of the local indexes are statistically significant. The upper images corresponding to the periods 1996-2000 and 2001-2005, show an outlier of the type H-L made up of Russia, as a centre and its neighbours. An explanation can be found if we look again at Table 5, Russia accounted for 54.64 % and 38.25 % of the Chinese tourists who arrived in those periods.

This outlier group continued to appear in the last two quinquennials, in spite of the drop in arrivals in Russia, which are 23.90 % and 11.15 %, respectively, but still well above those of its neighbours. In the period 2006-2010 a new cluster of H-H type appears in Western Europe centered in Germany and Switzerland. This cluster is confirmed and enlarged in the period 2011-2015 when France and Italy become part of its centre.

Fig. 4: Clusters of countries in the four periods



Source: Tourism Statistics Database – UNWTO (update 31.12.2015)

1.6 Spatial dynamics

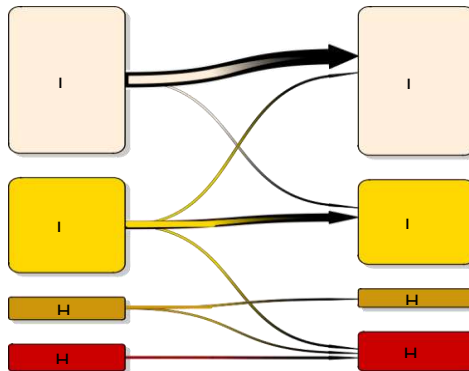
The analysis of the dynamics of the arrivals of Chinese tourists along the study period has been performed according to the tools in Section 1.1.1. The transitions between the four structures resulting from combining a country and its environment, LL, LH, HL and HH, over the period analysed are shown numerically in Table 4 and graphically in Figure 5.

Tab. 4: Transitions between the four country-neighbourhood structures

	LL	LH	HL	HH
LL	65	5	1	0
LH	6	33	1	6
HL	0	0	6	5
HH	1	3	1	8

Source: Tourism Statistics Database - UNWTO (update 31.12.2015)

Fig. 5: Graph of the transitions between the four country-neighbourhood structures



Source: Tourism Statistics Database - UNWTO (update 31.12.2015)

The estimates of the probability transition matrices that appear on both sides of (5) are:

$$\widehat{P}(XY) = \begin{bmatrix} 0.9155 & 0.0704 & 0.0141 & 0.0000 \\ 0.1304 & 0.7174 & 0.0217 & 0.1304 \\ 0.0000 & 0.0000 & 0.5455 & 0.4545 \\ 0.0769 & 0.2308 & 0.0769 & 0.6154 \end{bmatrix}$$

And

$$\widehat{P}(X) \otimes \widehat{P}(Y) = \begin{bmatrix} 0.8180 & 0.1136 & 0.0600 & 0.0083 \\ 0.1421 & 0.7985 & 0.0104 & 0.0579 \\ 0.1463 & 0.0203 & 0.7317 & 0.1016 \\ 0.0254 & 0.1412 & 0.1271 & 0.7062 \end{bmatrix}$$

The statistic to compare these matrices is $\chi_0 = 28.5022$, which for χ_{12} provides a p-value $p = 0.0047$: this means that the arrivals of Chinese tourists in a country and its neighbourhood evolve jointly, a result that will be taken into account in any space-time analysis of the phenomenon.

Tab. 5: Proportion of arrivals by country and quinquennial

country	name	period 96-00	period 01-05	period 06-10	period 11-15
Albania	ALB	0.0001197	0.0004402	0.0003898	0.0003672
Armenia	ARM	0.0001147	0.0003880	0.0022420	0.0008603
Austria	AUT	0.0000000	0.0383962	0.0527696	0.0476181
Azerbaijan	AZE	0.0000000	0.0000785	0.0043575	0.0005044
Belarus	BLR	0.0006796	0.0001730	0.0001450	0.0000493
Belgium	BEL	0.0551119	0.0555220	0.0273185	0.0159927
Bosnia and Herzegovina	BIH	0.0000523	0.0001446	0.0001551	0.0005910
Bulgaria	BGR	0.0041309	0.0020114	0.0006136	0.0011589
Croatia	HRV	0.0000000	0.0000000	0.0020953	0.0054680
Czech Republic	CZE	0.0000000	0.0019582	0.0164446	0.0199191
Denmark	DNK	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0033924
Estonia	EST	0.0000000	0.0000884	0.0005612	0.0009158
Finland	FIN	0.0099208	0.0216807	0.0134445	0.0084273
France	FRA	0.0000000	0.1118440	0.2549028	0.1658107
Georgia	GEO	0.0000356	0.0001434	0.0002323	0.0006173
Germany	DEU	0.1997199	0.1739035	0.1392483	0.0999171
Greece	GRC	0.0000000	0.0000000	0.0017154	0.0178257
Italy	ITA	0.0815633	0.0625104	0.0445725	0.2217186
Kazakhstan	KAZ	0.0089916	0.0338068	0.0430290	0.0176304
Kyrgyzstan	KGZ	0.0002258	0.0053417	0.0063245	0.0030901
Latvia	LVA	0.0004353	0.0001614	0.0003343	0.0008195
Liechtenstein	LIE	0.0000000	0.0000172	0.0000290	0.0000789
Lithuania	LTU	0.0000000	0.0004582	0.0006192	0.0007202
Luxembourg	LUX	0.0000000	0.0000000	0.0026673	0.0039310
Macedonia	MKD	0.0000000	0.0000000	0.0000535	0.0000000
Moldova	MDA	0.0000000	0.0000526	0.0000661	0.0000000
Monaco	MCO	0.0005987	0.0007916	0.0006907	0.0004523
Montenegro	MNE	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0004534
Netherlands	NLD	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0214757
Norway	NOR	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0120981
Poland	POL	0.0006328	0.0039865	0.0061700	0.0045562
Portugal	PRT	0.0000000	0.0000000	0.0046724	0.0089914
Romania	ROM	0.0059029	0.0023591	0.0019809	0.0015691
Russia	RUS	0.5465941	0.3825362	0.2390688	0.1114832
San Marino	SMR	0.0000000	0.0041313	0.0045219	0.0014295
Serbia	SRB	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0001231
Slovakia	SVK	0.0002409	0.0004687	0.0018196	0.0018441
Slovenia	SVN	0.0000000	0.0001929	0.0015616	0.0023010
Spain	ESP	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0546481
Sweden	SWE	0.0000000	0.0000000	0.0005190	0.0095183
Switzerland	CHE	0.0175709	0.0320238	0.0552662	0.0783549
Tajikistan	TJK	0.0000540	0.0000086	0.0004172	0.0005944
Turkey	TUR	0.0158060	0.0176352	0.0199075	0.0297887
Turkmenistan	TKM	0.0000086	0.0000245	0.0000125	0.0000000
Ukraine	UKR	0.0072208	0.0049309	0.0051501	0.0017286
United Kingdom	GBR	0.0442687	0.0417903	0.0349105	0.0209262
Uzbekistan	UZB	0.0000000	0.0000000	0.0000000	0.0002396

Source: Tourism Statistics Database – UNWTO (update 31.12.2015)

Research limitations and practical implications of the study. The study grew from the need to highlight the existence of temporal space correlations between certain tourist destinations and the flow of Chinese tourists in the

five-year time interval under consideration. What appears to be evidenced by this is how the movement of Chinese tourist arrivals always tends to be concentrated in certain areas, with different intensities over time. The result, just referred to, is still a partial or rather limited one. In fact, once the correlations are confirmed, phase II of the study will analyse the combination of tourist and commercial attractions of each destination in order to understand the covariates that influence the greater or lesser competitiveness of each single tourism product, in each single year. With these future results, policy makers will be able to direct their communication strategies and policy objectives to stimulate Chinese tourist flows, starting from the sensitivity of demand to the components of the tourism product.

Keywords: Chinese tourism; chinese arrivals; tourism; tourism evolution

References

- ALON I. (2003), *Chinese Culture, Organizational Behavior, and International Business Management*, British Library, 285 pages.
- ALON I. (2003), *Chinese Economic Transition and International Marketing Strategy*, British Library, 352 pages.
- ALON I. JAFFE E., PRANGE C., VIANELLI D. (2017), *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases*, Routledge, 700 pages.
- ANDERSON T.W., GOODMAN L.A. (1957), "Statistical inference about Markov chains", *Ann Math Stat*, vol. 28, n. 1, pp. 89-110.
- ANSELIN L. (1995), "Local indicators of spatial association - LISA", *Geographical Analysis*, vol. 27, n. 2, pp. 93-115.
- ANSELIN L. (1996), "The Moran scatterplot as an ESDA tool to assess local instability in spatial association", In Fischer M.M., Scholten H.J., Unwin D. (eds), *Spatial analytical perspectives on GIS*, Taylor and Francis, London, pp. 111-125.
- ANSELIN L., BERA A.K., FLORAX R., YOON M.J. (1996), "Simple diagnostic tests for spatial dependence", *Regional Science and Urban Economics*, vol. 26, n. 1, pp. 77-104.
- BADDELEY A., TURNER R. (2005), "spatstat: An R Package for Analyzing Spatial Point Patterns", *Journal of Statistical Software*, vol. 12, n. 6, pp. 1-42. <http://www.jstatsoft.org/v12/i06/>.
- BIVAND R., PIRAS G. (2015), "Comparing Implementations of Estimation Methods for Spatial Econometrics", *Journal of Statistical Software*, vol. 63, n. 18, pp. 1-36. <http://www.jstatsoft.org/v63/i18/>.
- CLIFF A., ORD J. (1973), *Spatial Autocorrelation*, Pion, London.
- DRAPER N.R., SMITH H. (1998), *Applied regression analysis. 3rd edition*, Wiley, New York.
- LESAGE J.P., PACE R.K. (2009), *Introduction to spatial econometrics*, Taylor & Francis group, Boca raton.
- MORAN P.A.P. (1950a), "Notes on continuous stochastic phenomena", *Biometrika*, vol. 37, n. 1-2, pp. 17-23.
- MORAN P.A.P. (1950b), "A test for the serial dependence of residuals", *Biometrika*, vol. 37, n. 1-2, pp. 178-181.
- O'BRIEN R.M. (2007), "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors", *Quality & Quantity*, vol. 41, n. 5, pp. 673-690.
- O'BRIEN R.M. (2016), "Dropping Highly Collinear Variables from a Model: Why it Typically is Not a Good Idea", *Social Science Quarterly*, DOI: 10.1111/ssqu.12273.
- PONTIGGIA A., VESCOVI T. (2014), "Perché le aziende venete devono puntare ai mercati asiatici", in Lippiello T., Orsini A., Pitingaro S., Piva A., *Linea diretta con l'Asia. Fare business a Oriente*, Venezia Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, Venezia, pp. 17-30.
- QUAH D. (1993), "Galton's fallacy and tests of the convergence hypothesis", *Scandinavian j econ*, vol. 95, n. 4, pp. 427-43.
- R CORE TEAM (2016), *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <http://www.R-project.org/>.
- REY S.J. (2001), "Spatial empirics for economic growth and convergence", *Geog Anal*, vol. 33, n. 3, pp. 195-214.
- TOBLER W. (1970), "A computer movie simulating urban growth in the Detroit region", *Economic Geography*, vol. 46, n. 2, pp. 234-240.
- WARD M., GLEDITSCH K. (2007), *An introduction to spatial regression models in the social sciences (Quantitative Applications in the Social Sciences)*, Sage, Thousand Oaks, p. 155.

Masters of Branding in Italian Museums: Not Only a Matter of Masterpieces

ANNAMARIA ESPOSITO* ANGELA BESANA*

Introduction and objectives. *This paper represents the first stage of a study in progress, focusing on brand communication strategies in Italian cultural institutions, and specifically museums.*

The culture industry has significant economic potential which, to date, has not been sufficiently exploited. This is due on the one hand to a lack of propensity for a managerial approach to culture, on the other to the complexity of the concept of culture.

The concept, in fact, can no longer be limited to the cultivation and conservation of artistic, cultural and environmental heritage, but also, and above all, must account for the various cultural activities which produce and convey an image of a country and promote its economic system (as a whole and as an aggregate of individual territories).

In this context, for cultural institutions, and particularly museums, the management of brand communication strategies is pivotal. Not only is branding an essential aspect of marketing, as defined by the American Marketing Association, 2013¹, but it also provides an organisation and its activities with a unique and unequivocal identity, which represents its essence, its mission, and its values.

The topic of branding is addressed in both marketing and business communication literature. Each discipline underlines how brand management can help to characterise an organisation and develop sustainable competitive advantages (Aaker, 1991; Rao et al., 2004). In particular, business communication studies have broadened the concept of a brand, defining it as the sum of the values that represent the organisation and that derive from the messages the organisation disseminates as well as from the relationships it develops with its stakeholders (Mazzei, 2015). Furthermore, the brand provides a visual, verbal and behavioural expression of an organisation's unique business model (Knox, Bickerton, 2003).

The topic of branding in cultural institutions is a recent one. It emerged in the US, where the cultural sphere has always been audience oriented and to economic performance, unlike in continental Europe where an elitist and conservative approach prevails. The academic literature has only started to address it in the last two decades: the first article on the need to enhance the brand of cultural institutions appeared in the early 2000. In 2003 Francois Colbert wrote: "in the current competitive environment, art and culture managers must (must) develop and position a brand for their organisation".

Branding in cultural organisations is born in support of the marketing approach of these organisations. The brand encapsulates the corporate identity, which constitutes a promise between the organisation and the stakeholders and guides all the choices and strategies of the institution.

For many years, scholars have considered museum branding from a psychological point of view (studying, for instance, the relationship between the cultural products and their audience), recognising the brand as a symbol of identity and status (Scheff, 2007; Rentschler and Gilmore, 2002).

Other studies have pointed out the role of branding in boosting brand awareness and loyalty among audiences and in encouraging and reinforcing partnerships (King, 2015).

On the one hand, advocates consider museum branding essential (Colbert, 2002; Williams, 2011), because it boosts income, engages stakeholders and conveys the museum's values (King, 2015; Williams, 2011). On the other hand, sceptics blame the branding application, expressing ethical issues (Kylander, Stone, 2012; Evans et al., 2012; Belenioti and Vassiliadis, 2016).

Anyway, many studies focus on the importance of the brand as a "bridge" between the organisation and the relevant public, guaranteeing consistency between the brand's values, the organisation's explicit communications and the experiences of stakeholders. According to these studies, the corporate brand is a multidimensional and multi-stakeholder concept.

* Assistant Professor of *Management and Marketing of Cultural Activities* - IULM University of Milan
e-mail: annamaria.esposito@iulm.it

• Associate Professor of *Economics* - IULM University of Milan
e-mail: angela.besana@iulm.it

¹ Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large (American Marketing Association, 2013).

The aforementioned principles are universally accepted and shared by for-profit companies, but they are almost completely ignored in the cultural sector where branding and brand communication process are a new phenomenon (Massi, Harrison, 2010).

Nevertheless, branding and brand communication strategies are important in the Arts and Culture sector because they allow organisations to communicate, enhance and promote cultural offerings. In addition, corporate branding facilitates negotiation and sharing of meanings between cultural producers and consumers (O'Reilly, 2005), improving also economic performances.

The intense impact of branding is emphasised by a very recent study (Hand and Dall'Olmo Riley, 2016; Kemp and Poole, 2016) with the meaning of 'jeopardy'. They demonstrate that increasing efforts as concerns branding can be correlated with customer loyalty, (multiple visits and purchases) and advertising expenses, indicating that it can positively affect revenues (ticketing) and ancillary revenues (merchandising, bookshop, royalties, etc.).

On the demand side, the latest international research analyses audiences and other stakeholders, including sponsors calling for one or more exhibitions to be sponsored. On the supply side, volume of revenues from ticketing, ancillary activities tied to brand exposure (e.g. merchandise) and private contributions (or sponsorships) provide evidence of the experience of museums with their multiple stakeholders, and evidence of their branding efforts is provided by measures of related expenses such as advertising budgets.

The danger of jeopardy implies the need for revenue diversification because the higher the intensity of branding, the higher will be revenues from sources other than public financing (Turbide, Laurin, 2009; Carol, Stater, 2008).

Although beyond the scope of this paper, it is important to highlight that in the last three years significant changes have taken place in the leadership positions of Italy's leading cultural institutions. The former Italian culture minister, Mr. Franceschini, promoted a reform to give more financial independence to the most visited state museums. The directors are expected to lead Italy's cultural reform whilst simultaneously putting together enticing exhibitions to attract tourists and locals.

The reform of state museums, aims first of all to create institutions able to carry out educational, didactic and research activities, to improve the knowledge and conservation of the values transmitted by the Italian heritage and collections (Casini, 2016). The reform initially involved 20 state museums (in 2015) and a further ten in 2018.

The direct aim of these new rules is to enhance the museums' cultural mission, and not to strengthen marketing and merchandising policies, despite the fact that, compared to others, the country's delay in adopting these policies is of major concern. Nonetheless, the reforms require directors to maximise their institutions' monetary potential without expecting help from the government. This means they must find ways to optimise internal revenue streams such as gift shops and cafés and attract private investments. In consequence, the topic of marketing has become salient.

Given the complexity of the cultural environment in Italy, and the delicate situation that the reform has generated-with the cultural world split into reform supporters and detractors and neither side entering into informed debate-this research focuses on understanding whether and how Italian museums are embracing branding strategies.

Through 15 in-depth interviews and detailed analysis of branding case studies, this research aims to identify the strategies, orientations and prevailing perspectives of museums' brand communication, and to propose some basic principles applicable (after suitable validation) to organisation's brand management practices.

Finally, cluster analysis of institutions' economic performance identifies two poles for branding jeopardy, indicating that effective branding can positively influence revenues (ticketing) and ancillary revenues (merchandising, bookshops, royalties, etc.). At one pole, some museums achieve high ticketing revenues and ancillary revenues with an effective, well-resourced branding strategy. Their branding is addressed to audiences (high advertising expenses as signal), but also to sponsors and grantmakers, with the aim of increasing private contributions. Museums at the other pole achieve modest revenues with low advertising expenses and are liable to be undecided as to the opportunities afforded by branding. These results are confirmed by desk research and interviews: museums where branding is a significant concern among directors and marketing officers cluster around the first pole 'Masters of Branding'.

Method. Through the case analysis method, this study is aimed at identifying the strategies of brand communication, the orientation and the prevailing perspectives on branding in Italian museums. To do this, desk research has been used to investigate the environment and the context in Italian museums operate. Then, drawing on interviews with directors or communication department employees in 15 top Italian museums, the paper analyses whether and how they are developing branding strategies. Finally, cluster analysis of institutions' economic performance identifies two poles for branding jeopardy, indicating that effective branding can positively influence revenues (ticketing) and ancillary revenues (merchandising, bookshops, royalties, etc.).

The choice of museums, rather than other cultural institutions, is due to the fact that these are the first such institutions to have been studied by marketing scholars.

From the interviews it emerged that branding of museums is about unveiling an institution's history of the museum, outlining the visit experience of different target consumers, and highlighting prestigious collections, temporary exhibitions, and all complementary and ancillary activities offered by the museum. Furthermore, branding museums is about taking into account the expectations multiple stakeholders, and ultimately the reputation of the museum.

Regarding the purpose of branding museums, in the words of the directors who embraced branding, branding is useful in addressing the challenges of museum management by drawing from the business world, and valuing what

already exists, even if implicitly. In addition, branding is recognised as a strategy for influencing stakeholders and their attitudes toward the institutions, enhancing reputation, and generating new revenue sources.

Accounting data for the 15 top Italian Museums were collected from their reports and statements of revenues and expenses (provided on their websites). For the latest reports (2016), some museums present their data according to IAS (International Accounting Standards) and some according to the standards of public administration rules. Nevertheless, some primary accounting lines were clearly comparable for the whole sample: total revenues, own revenues (ticketing), ancillary revenues (merchandising, bookshop, royalties, etc.), private contributions, total expenses, advertising expenses and gain or loss. Ratios for share of revenues, share of the advertising expense, and gain or loss as share of total revenue were clustered in order to distinguish two poles, 'Masters of Branding' and 'Workers in progress with Branding'.

Results. Results of cluster analysis of revenues and expenses (advertising included) provided evidence of two poles. At one pole, some museums achieve high ticketing revenues and ancillary revenues (merchandising, bookshop, royalties, etc) with an effective, well-resourced branding strategy. Their branding is addressed to audiences (high advertising expenses as signal), but also to sponsors and grantmakers, with the aim of increasing private contributions. Museums at the other pole achieve modest revenues with low advertising expenses and are liable to be undecided as to the opportunities afforded by branding.

Masters of Branding exhibit higher advertising expenses together with higher revenues, ancillary revenues and sponsorships than Workers in progress with Branding. Masters are signalling their brand identity through websites, documents, merchandise and other offline and online items and 'wheres' (social media included), meaning that revenues and ancillary revenues from paying customers are high, as are sponsorships (or private contributions) from stakeholders like corporate sponsors or grant-making foundations (e.g. foundations of banking origin). Workers in progress with Branding, rely more highly on public financing; revenues, ancillary revenues and sponsorships are all lower at this pole.

These results are confirmed by desk research and interviews: museums where branding is a significant concern of directors and marketing officers appear at the first pole, 'Masters of Branding'.

Implications. The paper provides an overview of the branding strategies of museums in Italy that may help museum managers to understand how the cultural sector is evolving.

Revenue diversification is a consequence of branding strategies that identify target funding streams other than public administrations. As a result of branding, the range of revenues (including ancillary revenues) increases, as do private contributions. Given that museums have been suffering of lack of resources since 2008, the beginning of the latest financial and real crisis, they have emphasised revenue and expense diversification in order to exploit the willingness-to-pay and willingness-to-donate.

In a very competitive arena, branding is a pivotal strategy in order to diversify and maximise economic performance. This managerial approach has become much more compelling in the austere and challenging circumstances of the last decade.

Contribution. The topic of branding strategies for cultural institutions is quite new in the Italian context, and the paper outlines a framework through which to better understand, from a managerial standpoint, these economic agents struggling with new challenges. In addition, for management the implications of this study are the need for a change of vision in museum governance, for marketing officers to engage with branding techniques and for institutions to diversify their stakeholders and revenue streams.

The topic is also innovative in its focus on targets for branding. Not only is branding a matter of intensity or jeopardy, it is also a matter of targets: brands can be an effective tool with which to increase audiences (visitors, customers, etc.). Moreover, brands are appealing for sponsors and grant-makers. Sponsors look for visibility, reputation and new market segments for their own product. If museums increase their efforts to develop branding strategies (both offline and online) they will attract more sponsors, who in turn will increase their visibility and reputation in new markets and segments. This synergistic effect is not sufficiently appreciated by public administrations, when museum financing decisions are taken primarily with regard to the nature of culture as a public good.

Implications for museum management include the need for evolution in the governance, roles and skills in museums. In particular, the number of marketing officers must increase, and the role should be separate, not incorporated with other administrative functions, and their remit should focus on advertising, branding and public relations with sponsors and grant-makers. This will increase revenues and revenue diversification, increasing resources in order to survive and lead in a very competitive arena.

Key words: branding; strategies; communications; Italian museums; cluster analysis

References

- AAKER D. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, NY.
 AAKER D. (1996), *Building strong brands*, Free Press, New York, NY.

- BELENIOTI Z.C., VASSILIADIS C.A. (2016), "Branding in the New Museum Era", in Kavoura A., Damianos P., Sakas D.P., *Strategic Innovative Marketing*, pp. 115-121, Springer Proceedings in Business and Economics, Cham, CH.
- CARROL D., STATER K.J. (2008), "Revenue diversification in Nonprofit Organization: does it lead to financial stability?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, n. 4, pp. 947-966.
- CASINI L., (2016), "La riforma del Mibact tra mito e realtà", *AEDON*, vol. 1, n. 3, in: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2016/3/casini.htm>
- COLBERT F. (2003), "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts", *International Journal of Arts Management*, vol. 6, n. 1, Fall, pp. 30-39.
- COLBERT F. (2009), "Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations", *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n. 1, pp. 14-21.
- ESPOSITO A. (2015), "Corporate branding communication: strategie per le grandi e le medie imprese", in Mazzei A., *Strategie e management della comunicazione d'impresa*, pp. 197-218, Franco Angeli, Milano.
- EVANS J., BRIDSON K., RENTSCHLER, R. (2012), "Drivers, impediments and manifestations of brand orientation" *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 11-12, pp. 1457-1475.
- HAND C., DALL'OLMO RILEY F. (2016), "Audience Behaviour or Buyer Behaviour: What Can Models of Brand Buying Behaviour Say About Arts Audiences", *International Journal of Arts Management*, vol. 19, n.1, pp. 69-81.
- KEMP E., POOLE S.M., (2016), "Arts Audiences: establishing a Gateway to Audience Development and Engagement", *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 46, n. 2, pp. 53-62.
- KING B. A. (2015), "Branding, legitimation and the power of museums: The case of the Louvre Abu Dhabi", *Museum & Society*, vol. 13, n. 3, (August), pp. 322-341.
- KNOX S., BICKERTON D. (2003), "The six conventions of corporate branding. European", *Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 998-1016.
- KYLANDER N., STONE C. (2012), "The role of brand in the nonprofit sector", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n. 2, pp. 35-41.
- MASSI M., HARRISON P. (2010), "La gestione del brand nel settore culturale: un confronto internazionale", *Economia della cultura*, vol. XX, n. 2, pp. 269-281.
- MAZZEI A. (2015), *Strategia e management della comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- O'REILLY, D. (2005), "Cultural Brands/Branding Cultures", *Journal of Marketing Management*, vol. 21 n. 5-6, pp. 573-588.
- RAO V.R., AGARWAL M.K., DAHLHOFF D. (2004), "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?", *Journal of Marketing*, vol. 68, n.4, pp.126-141.
- TURBIDE J., LAURINE C. (2009), "Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n. 2, pp. 56-70.
- WILLIAMS E. (2011), "Branding the art world", *Creative Review*, October 2011, pp. 52-56, in <https://www.creativereview.co.uk/branding-the-art-world/>

Intercultural sensitivity in tourism and hospitality - strategies for value creation

ANNA IRIMIÁS* MARIANGELA FRANCH*

“We do not learn from our experience.
We learn from reflecting on experience”.
(John Dewey, philosopher and educational reformer)

Introduction and objective: *Tourism has become an increasingly global business, with 1,235 million international tourist arrivals in 2016 (UNWTO, 2017). Tourism constitutes one of the largest and fastest-growing economic sectors in several countries (Martini, 2017). In this global business interactions and exchanges between consumers and service providers of different cultural background impact service performance and consumer satisfaction (Koc, 2017; Michalkó et al., 2015). For the intrinsic nature of tourism and hospitality it is imperative for marketers to understand different behaviours, perspectives and communication styles to avoid tourists' disappointments and generating high added value for tourism and hospitality companies (Irimiás and Michalkó, 2016; Kenesei and Stier, 2016; Olson and Kroeger, 2001). Thus, for guaranteeing high quality services in a multicultural setting, solving problems of guests of different countries, responding to the changing needs and wants of consumers excellent professional skills and competences are needed (Baccarani et al., 2010).*

According to Hofstede (1994) culture deeply determines individuals' thoughts, behaviours and values and has a large influence in all aspects of life. Customers of diverse cultural background have different expectations from tourism and hospitality service providers. Research shows that tourists from individualistic cultures, such as North Americans or Dutch require error free services and are more likely to complain when disappointed (Koc, 2017). In contrast, customers from collectivist cultures, like Japanese or Chinese, value harmony and avoid complaining but tend to express disappointments with family and friends (Zhao and Lin, 2014). In collectivist cultures, emphasize is put on social rather than individual needs and the well-being of the group is considered more important than that of the individual (Irimiás, 2013). Culturally diverse costumers, especially those from emerging markets, usually with less travelling experiences and communication difficulties, might perceive discrimination and inadequate service quality in employees' behaviour and attitude which, in turn, leads to low satisfaction level (Kenesei and Stier, 2016; Koc, 2017; Sharma et al., 2009). Considering the still emerging Chinese outbound tourism market, European service providers should be “Chinese-ready” (Irimiás, 2013). This can be tangible in ordinary services such as room allocation. Respecting social values, the oldest Chinese traveller in a group, for example, should be offered the best room. Disposable slippers and toothbrushes, along with Chinese brand instant noodles and green tea - standards in all hotels in China, consequently taken for granted by Chinese tourists - should be provided in accommodation services to make Chinese tourists feel more comfortable.

In the process of understanding cultural differences, training is essential (Holzmüller and Stöttinger, 2001). University education on soft-skills to manage intercultural service encounters is more than ever paramount (Lugosi and Jameson, 2017). Competences such as high empathy, social openness, positive conversational management skills and even high self-esteem ease intercultural encounters (Koc, 2017). Intercultural sensitivity, although being often neglected in management studies and practices, strongly influences organisational behaviour and work performance (Baccarani, 2010; Irimiás and Michalkó, 2016). Finally, this is the sole part within the service industry which cannot be substituted by robots or artificial intelligence (Ivanov, Webster and Berezina, 2017).

The aim of this extended abstract *is to answer the call by Claudio Baccarani (2010) to invest on the cultural aspects and on emotional and social intelligence in the forma mentis in management studies. Although being widely accepted that culture is affecting management of services, pragmatic concepts of how to achieve intercultural sensitivity and create value is lacking. The current extended abstract aims to narrow this gap. The question emerges spontaneously: how can intercultural sensibility be trained? This work tries to answer this question, highlighting the*

* Docente di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trento
e-mail: annarita.irimias@unitn.it

• Professore ordinario di Marketing - Università di Trento
e-mail: mariangela.franch@unitn.it

importance of intercultural sensitivity and identifying training requirements in contemporary hospitality management education, based on the review of relevant literature on the topic.

Methodology: A comparative and interdisciplinary perspective is adopted to discuss training methods based on past literature to improve tourism and hospitality students' intercultural sensibility. Bennett's (1986) Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) and Hammer's (2011) Intercultural Development Continuum are used to design a course for students with international experiences. In-depth interviews with Erasmus and Erasmus+ students and with Italian and Hungarian students aiming at studying abroad will be carried out in the second phase of the research.

Findings: Intercultural contacts in tourism and hospitality are associated with several challenges such as communication gaps, stereotyping, prejudice, ethnocentrism and discrimination (Sharma, Tam and Kim, 2009). Thus, the complexity of the tasks involved in the management of the service industry requires an approach that demonstrates intercultural sensitivity (Alshaibani and Bakir, 2017). Intercultural sensitivity (IS) can be defined as one's perceptions and responses to cultural differences (Jackson, 2015), the ability to shift cultural perspective and adapt behaviour to common cultural characteristics and differences (Hammer, 2013). As one of the major experts of intercultural communication, Milton Bennett (1986:179) affirmed "intercultural sensitivity is not "natural" to any single culture, the development of this ability demands new awareness and attitudes". This means that intercultural sensitivity can be trained and developed through experiences and reflective learning when reflection is aimed intentionally toward encouraging specific competences (Fox, 2003). Intercultural sensitivity is strongly linked to emotional and cultural intelligence, highly relevant concepts in management (Baccarani, 2010). Emotional intelligence refers to the individual's potential for achieving the skills of self-consciousness, self-management, and social consciousness (Goleman, 2006). While cultural intelligence can be defined as one's ability to act effectively in culturally diverse environments using adaptation and coping strategies to work in a multicultural environment - such as tourism and hospitality - with efficiency (Darwishmotevali et al., 2018; Irimiás and Michalkó, 2016; Kenesei and Kolos, 2016). To communicate and to be effective with individuals from another culture, cultural differences should be acknowledged and understood. Interculturally competent persons are able to modify their behaviour and communication respecting the standards in the other culture. Having interculturally competent managers and personnel improves service quality and rise company reputation (Tse and Ho, 2009).

In contemporary tourism and hospitality management education there is some attention to develop soft skills such as intercultural sensitivity. This is one of the reasons why exchange programmes such as Erasmus, Erasmus+ or summer schools abroad are promoted. Contrary to the general assumption at university administration, such international experiences do not automatically lead to intercultural sensitivity or competence. Research shows that students who keep contacts abroad only with fellow nationals or observe different cultural behaviours with denial or defense, fail to capitalise on their international experience and often return home more ethnocentric (Jackson, 2012; Meyer-Lee, 2005; Szkudlarek, 2010). Only reflecting on and elaborating such international experiences might rise its benefits. Guiding students to understand cultural norms, attitudes and behaviour differences eases reflection on their own experiences. To reach this goal to make students more intercultural sensitive, we designed a course.

In the following paragraphs key stages and activities designed for a course on the development of intercultural sensibility are presented. Ideally, this course has been delineated for students with international experience: study abroad, Erasmus or similar international exchange programmes, volunteering, internships, educational travel or residence abroad. For any such course, it is essential to know who the participants are and through deep discussions to assess their stage in the continuum of intercultural sensitivity (Jackson, 2015).

Bennett's (1986) Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) and its updated version the Intercultural Development Continuum (Hammer, 2011) are useful guides to monitor students' intercultural development through reflective learning and active engagement with cultural differences. In DMIS Bennett (1986) defines six stages of development through adaptation and integration towards the acquisition of intercultural sensitivity (table 1). These stages show how people construe, experience and think about cultural differences. The aim is to overcome cultural isolation when minimal or non-existent interactions with difference might generate negative stereotyping and the belief of unquestioned superiority of one's own culture (Hammer, Bennett, Wiseman, 2003). As Holzmüller and Stöttinger (2001:602) stated "participants need to realise that misunderstandings are not a result of personality or character but are due to the unreflected transfer of home-country cultural patterns".

Tab. 1: Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) stages

Denial Defense Minimization	}	Ethnocentric stages when one's culture is perceived as central to reality. To be ethnocentric means that you make life choices and act based on the assumption that your worldview is superior.
Acceptance Adaptation Integration		
	}	Ethnorelative stages when one's culture is perceived in the context of other cultures.
		Ethnorelativism assumes that behaviour can only be understood within a cultural context.

Source: based on Bennett (1986) and Hammer (2011).

Ethnorelative stages can be divided into three phases: acceptance, adaptation and integration (table 2). In Western cultures the golden rule is “treat others as you would wish to be treated” however, this rule still takes into consideration ethnorelative values and perspectives (what I consider as an appropriate treatment) and fails to recognise that cultural values, and consequently perceived benefits of treatments, differ.

Tab. 2: Training on intercultural sensitivity considering students’ level of DMIS

DMIS stages	Description	Training activities to develop intercultural sensitivity
Denial, parochialism	People in this phase are isolated and have very limited contact with cultural differences. For example, saying that “Asians are different from Westerners” people operate with wide categories and deny any differences between Asian cultures.	<ul style="list-style-type: none"> organisation of “cultural nights” such as a Korean, Chinese and Japanese nights where music, dance, costumes and food are exhibited organisation of travelogues, history lectures
Defense, negative stereotyping	Cultural differences are perceived but these differences are threatening one’s own worldview. Defense is a reaction to perceived threat. Denigration of other cultures and the superiority and excessive pride in one’s own culture are dominating. “So, what’s wrong with being an American?”	<ul style="list-style-type: none"> discussions on what is “good” about one’s own culture, accompanied by the discussion on “good” things about other cultures
Minimization	Individuals in this stage are less judgmental, but minimize differences assuming that after all, we are all the same. Cultural differences are often trivialized. “In other cultures, you just have to be yourself”.	<ul style="list-style-type: none"> creative use of non-didactic literature for intercultural training multicultural group discussions
Acceptance	Individuals realize that one’s own worldview is a relative cultural construct and different cultural norms might also be viable. Value and behaviour differences are respected, but not evaluated.	<ul style="list-style-type: none"> interactive simulations, reports of personal experiences and other illustrations of substantial cultural differences in the interpretation of behaviour
Adaptation	Individuals in this stage practice cross-cultural awareness which means that they understand how another culture feels from the standpoint of the insider and are able to shift intentionally frame of cultural reference and behaviour.	<ul style="list-style-type: none"> actual face-to-face situations to communicate with participants of different cultures outside assignments such as interviewing people from different cultures
Integration	People in this stage work on to integrate their multiple aspects of identity into a coherent whole to avoid effects of culture shock. Individuals develop healthy self-concepts and high self-esteem.	<ul style="list-style-type: none"> construction of trainee’s personal ethic

Source: the authors’ own elaboration based on Bennett (1986), Olson and Kroeger (2001) and Hammer, Bennett, Wiseman (2003).

The shift from the ethnocentric to the ethnorelist stages involves cognitive efforts and deep reflection on differences and on one’s own cultural identity. In this evolution students are guided with lectures, readings, writings, discussions and interactive role simulations. In more, appointed interculturally relevant films and literature have a singular potential to unlock students’ emotions through empathy towards fictional characters and to reflect on their own experiences. As students become more interculturally sensitive they forge intercultural communication skills. Individuals in the ethnorelist stage do not feel the need to defend their culture and result to be less discriminative. Curiosity to understand other cultures is increased, and self- and social consciousness are developed through the recognition of the ability to decode different cultural behaviours.

*In Baccarani’s thought-provoking book, *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto* (2005:16) “ethic” is the very first word on the list of news words for future entrepreneurs giving much weight to such competence. In the latest stage of DMIS, Integration, it is suggested that students should work on their personal ethic. Having understood that different cultures operate with different ethic codes it is important to be conscious about one’s own personal ethic. This, hopefully, might help to reduce unethical behaviour within the service industry and lead to a more responsible practice within the work environment (Dimitriou and Ducette, 2018).*

Conclusion: *Intercultural sensitivity is not a natural human quality. People are more inclined to fear difference and stress their own culture values. In the service industry, managers’ and employees’ attitude and behaviour might depend on whether they belong to dominant or minority cultures (Sharma, Tami and Kim, 2009). We suggest that members of dominant host culture need to invest on the development of intercultural sensitivity to stay internationally competitive and to rise service satisfaction among guests with different cultural backgrounds. Intercultural sensitivity includes open-mindedness, resistance to stereotyping, complexity of thinking, and perspective consciousness, key competences of future managers (Baccarani, 2005; Olson and Kroeger, 2001).*

Intercultural sensitivity training is particularly relevant for contemporary tourism and hospitality management education for several purposes:

- *faculties aim to internationalizing their campuses attracting foreign students whose attitude, behaviour and worldview should be understood;*

- *international exchange programmes are promoted for their benefits in developing new competencies but without reflective learning on intercultural sensitivity such international experiences might have limited impact on personal development;*
- *faculties aim to train students to be competent in a global world, in this process soft skills such as intercultural sensitivity might have a significant role.*

For the designed course activities, we aimed to involve students with international and intercultural experiences, although students with limited international experiences could also benefit.

Research limits: *Currently the research on value creation through students' training for intercultural sensitivity is in its preliminary stage. The present extended abstract aims to set the research question, to carry out the literature review on this topic and to elaborate a course structure. The empirical investigation based on interviews with Erasmus and Erasmus+ and other students with international experience in Italy and in Hungary - will be set up in the following phase of the research process.*

Practical and social implications: *The paper suggests that training on intercultural sensitivity among tourism and hospitality students would lead to globally competent preparation.*

Originality: *The extended abstract provides guidelines for the development of training courses on intercultural sensitivity, a key component of managerial intelligence (Baccarani, 2010).*

Key words: *intercultural sensitivity; management training; hospitality employees; emotions.*

References

- ALSHAIBANI E., BAKIR A. (2017), "Reading a cross-cultural service encounter: Exploring the relationship between cultural intelligence, employee performance and service quality", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 17, n. 3, pp. 249-263.
- BACCARANI C. (2010), "Comlessità e intelligenza manageriale", *Sinergie*, n. 81, pp. 97-111.
- BACCARANI C., UGOLINI M., BONFANTI A. (2010), "A conceptual service quality map: The value of a wide opened perspective", In Conference proceedings 13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services" University of Coimbra (Portugal) - September 2-4, 2010 pp. 873-892.
- BENNETT M. (1986), "A developmental approach to training for intercultural sensitivity", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 10, n. 2, pp. 179-196.
- DARVISHMOTEBALI M., ALTINAY L., DE VITA G. (2018), "Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence.", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 73, pp. 44-54.
- DIMITRIOU C., DUCETTE J.P. (2018), "An analysis of the key determinants of hotel employees' ethical behaviour", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 24, pp. 66-74.
- FOX F.F. (2003), "Reducing intercultural friction through fiction: virtual cultural learning", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 27, n. 1, pp. 99-123.
- GOLEMAN D. (2006), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.
- HAMMER M.R. (2013), *A resource guide for effectively using the intercultural development inventory (IDI)*, Berlin, MD: IDI, LLC.
- HAMMER M.R. (2011), "Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 35, n. 4, pp. 474-484.
- HAMMER M.R., BENNETT M.J., WISEMAN R. (2003), "Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 27, n. 3, pp. 421-443.
- HOFSTEDE G. (1994), *Cultures and Organizations*, Harper Collins Publishers, London.
- HOLZMÜLLER H.H., STÖTTINGER B. (2001), "International marketing managers' cultural sensitivity: relevance, training requirements and a pragmatic training concept", *International Business Review*, vol. 10, n. 6, pp. 597-614.
- IRIMIÁS A. (2013), "Traveling Patterns of Chinese Immigrants Living in Budapest", *Journal of China Tourism Research*, vol. 9, n. 2, pp. 180-190.
- IRIMIÁS A., MICHALKÓ G. (2016), "Hosting while being hosted: A perspective of Hungarian migrant hospitality workers in London, UK", *Travel and Hospitality Research*, vol. 16, n. 2, pp. 172-183.
- IVANOV S., WEBSTER C., BEREZINA K. (2017), "Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies", *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n. 27/28, pp. 1501-1517.
- JACKSON J., (2015), "Becoming intercultural competent: Theory to practice in international education", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 48, n. 5, pp. 91-107.
- KENESEI Z., KOLOS K. (2016), "Az érzelmek és az észlelt kontroll szerepe a vállalati panaszkezelés során", *Vezetéstudomány*, vol. 47, n. 9, pp. 15-25.
- KENESEI Z., STIER Z. (2016), "Managing communication and cultural barriers in intercultural service encounters. Strategies from the both sides of the counter", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 23, n. 4, pp. 307-321.
- KOC E. (2017), "Cross-cultural aspects of service failures and recovery", in Koc E. (eds.) *Service Failures and Recovery and Tourism and Hospitality. A Practical Manual*. CABI, Wallingford.
- LUGOSI P., JAMESON S. (2017), "Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 31, n. 2, pp. 163-172.
- MARTINI U. (a cura di) (2017), *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*, McGrawHill Education, Milano.

- MEYER-LEE, E. (2005), *Bringing it home: Follow-up courses for study abroad returnees. In Internationalizing undergraduate education: Integrating study abroad into the curriculum*, University of Minnesota, Minneapolis MN.
- MICHALKÓ G., IRIMIÁS A., TIMOTHY D. (2015), "Disappointment in tourism: Perspectives on tourism destination management", *Tourism Management Perspectives*, vol. 16, pp. 85-91.
- OLSON C.L., KROEGER K.L. (2001), "Global competency and intercultural sensitivity", *Journal of Studies in International Education*, vol. 5, n. 2, pp. 116-137.
- SHARMA P., TAM J.L.M., KIM N. (2009), "Demystifying intercultural service encounters. Toward a comprehensive conceptual framework", *Journal of Service Research*, vol. 12, n. 2, pp. 227-242.
- SZKUDLAREK, B. (2010), "Reentry: A review of the literature", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 34, n. 1, pp. 1-21.
- TSE E.C., HO S.C. (2009), "Service quality in the hotel industry. When cultural context matters", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, n. 4, pp. 460-474.
- ZHAO D., Y. LIN I. (2014), "Understanding tourists' perception and evaluation of inter-cultural service encounters: a holistic mental model process", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 8, n. 3, pp. 290-309.

Dinamiche Co-evolutive nel Turismo: Il Caso “Convenzione delle Alpi”

LUNA LEONI* MATTEO CRISTOFARO• SILVIA BAIOTTO^

Obiettivi. *In che modo lo sviluppo e la sostenibilità delle destinazioni e delle imprese turistiche possono essere attivati a livello istituzionale? Rispondere ad una siffatta domanda di ricerca è di fondamentale importanza per il settore turistico, viste le sue continue evoluzioni in risposta ai cambiamenti nel sistema sociale. Lo sviluppo del turismo, infatti, si basa oggi sempre più sul ciclo virtuoso instauratosi tra sostenibilità, innovazione e competitività (Quattrocchi e Montella, 2013; Paniccia e Leoni, 2015; Paniccia et al., 2017) e finalizzato alla creazione di valore attraverso processi di co-creazione tra imprese turistiche e policy maker che operano all'interno dei territori (Prebensen e Foss, 2011; Aquilani et al., 2016). Proprio per questo, nell'ultimo decennio, la letteratura di management - in ambito turistico - si è focalizzata, sempre più, sui meccanismi in grado di promuovere l'azione sinergica tra imprese e istituzioni, al fine di generare innovazioni sostenibili e durature nel tempo (e.g., Dwyer e Kim, 2003; Hall e Williams, 2008; Hjalager, 2010; Baccarani e Golinelli, 2011; Barile et al., 2013; Komppula, 2014; Alonso-Almeida et al., 2015; Liu et al., 2017; Paniccia e Leoni, 2017). L'importanza di questa azione sinergica è stata sottolineata anche da importanti istituzioni internazionali:*

“Many developing countries consider tourism to be important for economic progress [...] the development of tourism is guided by a national strategy comprising policy, regulatory and institutional frameworks” (UNCTAD, 2013, p. 1).

“The linkages between tourism and other policies are many, and policy decisions need to consider the trade-offs and complementarities. Many countries consider an integrated whole-of-government approach to tourism as an essential component of a supportive government framework. These integrated approaches increase the policy coherence and the effectiveness of public and public/private actions in tourism. Governments at all levels have an important role to play in the delivery of the tourism product, and they need to work in close partnership with the private sector. In order to sustain tourism growth and the associated benefits, governments must ensure that the right policies and delivery structures are in place” (OECD, 2017, p. 3).

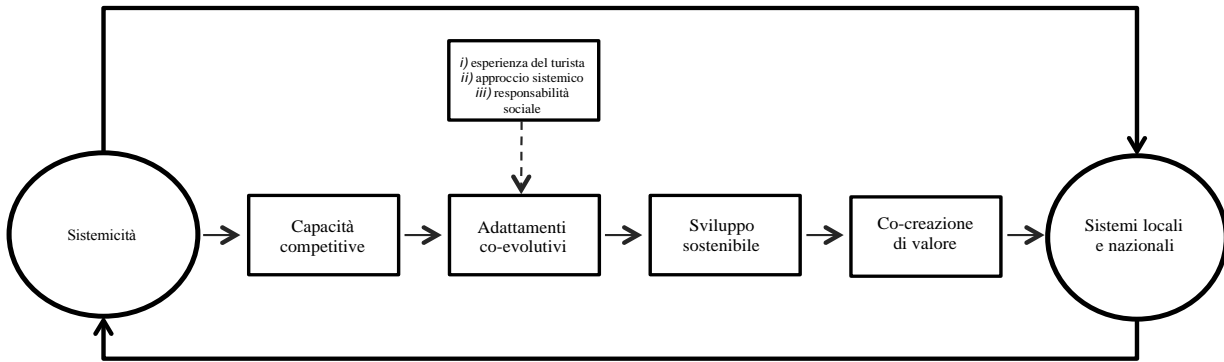
Sulla base di tali premesse, questo studio tenta di rispondere alla succitata domanda di ricerca attraverso l'adozione dell'approccio co-evolutivo. Quest'ultimo studia le relazioni (i.e., sinergie) tra le imprese e il loro ambiente (e.g., Murmann, 2003; Breslin, 2011; Hodgson, 2013; Abatecola, 2014; Cafferata, 2016; 2018) e fornisce una valida lente di indagine al fine di meglio comprendere i meccanismi in grado di promuovere l'attivazione di adattamenti co-evolutivi efficaci impresa-ambiente. Tale framework (vedi Figura 1) è stato già utilizzato in ambito turistico per ricercare tali meccanismi a livello di impresa turistica e secondo una prospettiva volontaristica (e.g., Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia et al., 2017).

* Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
e-mail: luna.leoni@uniroma2.it

• Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
e-mail: matteo.cristofaro@uniroma2.it

^ Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
e-mail: silvia.baiotto@uniroma2.it

Fig. 1: Framework interpretativo delle dinamiche co-evolutive nel turismo.



Fonte: adattato da Paniccia et al. (2017)

Tuttavia, rimane ancora da verificare se tali meccanismi siano validi anche in riferimento all'ambiente (competitivo e istituzionale), visto il grande impatto dello stesso sulle destinazioni turistiche e sul settore turistico nel suo complesso (Krippendorff, 1982; Lin e Hemmington, 1999; Blake e Sinclair, 2003; Tseng e Huang, 2017).

Pertanto, questo studio vuole identificare i meccanismi promotori degli adattamenti co-evolutivi efficaci tra le imprese turistiche e l'ambiente in cui le stesse sono inserite, prendendo in considerazione il livello istituzionale secondo una prospettiva deterministica.

Metodologia. Dal punto di vista metodologico, questa ricerca ha ripreso e adattato il succitato framework con l'intento di verificare i meccanismi promotori di adattamenti co-evolutivi efficaci anche a livello istituzionale, attraverso l'analisi qualitativa di un caso studio longitudinale (Stake, 2005).

Tale metodologia viene utilizzata quando è necessaria una comprensione di meccanismi causali complessi (in questo caso, per indagare le relazioni tra imprese e ambiente) (Mills et al., 2010; Cristofaro, 2017) e risponde allo scopo di comprendere "new constructs with few formal measures in an open-ended inquiry" (Edmondson e McManus, 2007, p. 1160) - in questo caso, come promuovere efficaci adattamenti co-evolutivi nel settore turistico. Inoltre, la natura longitudinale di questo studio risulta fondamentale in quanto le relazioni tra imprese e ambiente richiedono molto tempo per verificarsi e per essere osservate e, quindi, l'analisi di un periodo prolungato è indispensabile per comprendere questi processi (Ahrens e Chapman, 2006; Wouters, 2009).

Il caso identificato e analizzato - la "Convenzione delle Alpi" - è stato scelto poiché rappresenta un caso particolarmente rappresentativo (Seawright e Gerring, 2008) di un ambiente istituzionale, che promuove intenzionalmente meccanismi in grado di influenzare positivamente gli adattamenti co-evolutivi tra ambiente e imprese turistiche, essendo esso stesso parte integrante di tali processi co-evolutivi. La "Convenzione delle Alpi" è un trattato internazionale tra i Paesi alpini per la protezione delle Alpi e il loro sviluppo sostenibile (Convenzione delle Alpi, 2018a). I diversi Paesi membri, durante la Conferenza che si tiene ogni due anni, prendono decisioni in merito a misure di stampo giuridico e/o economico aventi effetti specifici sulla regione alpina (art. 4 della Convenzione). Tra queste misure, "armonizzare il turismo e le attività ricreative con le esigenze ecologiche e sociali" e garantire "l'uso economico e razionale della terra e lo sviluppo armonioso di tutta la regione" (art. 2 della Convenzione), risultano tra gli obiettivi più importanti.

Il caso segue un approccio di tipo qualitativo e si basa sull'analisi dei seguenti dati di natura secondaria (Yin, 2014), che coprono un arco temporale che va dal 1994 al 2016:

1. le trascrizioni degli atti delle conferenze (per un totale di 161 pagine) e i relativi 174 allegati (per un totale di 661 pagine);
2. i report delle performance economiche, ambientali e sociali del territorio alpino (per un totale di 1256 pagine).

In particolare, le trascrizioni degli atti delle conferenze e i relativi allegati riportano le diverse decisioni prese dai Paesi membri e la loro attuazione nel corso del tempo; i report, invece, descrivono le performance della destinazione e delle imprese turistiche a seguito di tali decisioni.

Lo studio dei dati è avvenuto attraverso un'analisi tematica. In generale, l'adozione di questa tecnica permette - attraverso l'analisi di comunicazioni scritte, verbali o visive (Cole, 1988; Hsieh and Shannon, 2005) - una descrizione approfondita dei fenomeni oggetto di indagine (Downe-Wamboldt, 1992; Sandelowski, 1995; Krippendorff, 2004).

Visto l'obiettivo del lavoro, nell'analisi dei dati si è andati alla ricerca, in primis, di quei meccanismi già esplicitati nel framework preso a riferimento: i) esperienza turistica (Capitello et al., 2013), ii) responsabilità sociale (Caselli, 2011), e iii) approccio sistemico (Barile, 2011). Successivamente, applicando l'approccio deduttivo-induttivo all'analisi tematica di Braun e Clarke (2006), altri temi - ossia, altri meccanismi in grado di promuovere efficaci adattamenti co-evolutivi - sono emersi, andando ad arricchire il framework interpretativo iniziale.

Risultati. I risultati del caso studio hanno evidenziato cinque meccanismi in grado di promuovere adattamenti co-evolutivi efficaci tra imprese e ambiente a livello istituzionale. Tre dei temi identificati (i.e., i) esperienza turistica, ii)

responsabilità sociale e iii) approccio sistemico) rispondono ai meccanismi di promozione già individuati (a livello di impresa) nel framework teorico di partenza. L'analisi a livello istituzionale, però, ha fatto emergere due nuovi meccanismi, particolarmente importanti ai fini dell'attivazione di efficaci adattamenti co-evolutivi, quali: iv) *Processi decisionali multi-stakeholder*. Nei processi decisionali deve essere coinvolta una molteplicità di stakeholder, poiché essi possiedono risorse e capacità cruciali per la realizzazione di importanti obiettivi di politica turistica e per il raggiungimento dei relativi risultati. I diversi stakeholder, quando coinvolti, portano con sé percezioni e informazioni diverse in relazione ai diversi problemi da affrontare e, pertanto, permettono di arrivare all'identificazione di soluzioni alternative. Con riferimento specifico al caso di studio, la “Convenzione delle Alpi”, al fine di raggiungere uno sviluppo sostenibile della destinazione turistica, ha riconosciuto come cruciale il coinvolgimento di altri soggetti interessati e qualificati - come le imprese turistiche e le associazioni di tutela del territorio - nei processi decisionali di natura strategica.

v) *Trasferimento inter-organizzativo di conoscenza*. I diversi attori coinvolti nella e dalla “Convenzione delle Alpi” scambiano tra loro esperienze e conoscenze, influenzandosi reciprocamente. Questi scambi a livello inter-organizzativo permettono alla Convenzione di avere una base di conoscenza più ampia e più profonda e, soprattutto, condivisa in merito alla destinazione turistica e alle imprese turistiche che insistono sulla stessa. Nello specifico, i diversi attori - portatori di un interesse comune legato allo sviluppo sostenibile della destinazione turistica delle Alpi - scambiano e integrano tra loro dati e informazioni, in modo sia formale sia informale. Questo processo di trasferimento e condivisione della conoscenza viene riconosciuto come fondamentale per il raggiungimento dei diversi obiettivi della Convenzione.

Partendo dal primo ‘nuovo’ meccanismo - i.e., i processi decisionali multi-stakeholder - secondo la network theory (Kickert et al., 1997; Mandell, 2001) e la stakeholder theory (Freeman, 1983; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Friedman e Miles, 2002; Duarte Alonso e Nyanjom, 2015; Martini e Buffa, 2015), in processi decisionali complessi - come quelli che influenzano le destinazioni e le imprese turistiche - le decisioni si formano sulla base delle interazioni tra i diversi attori in gioco, ognuno con le proprie percezioni e strategie, legati gli uni agli altri da relazioni di dipendenza (Argote e Ingram, 2000; Dobbins et al., 2004; Jere Jakulin, 2006). L'adozione di processi decisionali in una logica multi-stakeholder - in ambito turistico - risulta particolarmente fruttuosa in quelle situazioni in cui il dialogo è possibile e dove l'ascolto e l'integrazione di diversi punti di vista in strategie congiunte vengono percepiti come determinanti per il successo di tutti gli attori coinvolti.

In sintesi, i risultati del caso studio della “Convenzione delle Alpi” dimostrano che, per sviluppare sistemi di turismo sostenibile, i policy maker hanno agito in modo sistemico e integrato (approccio sistemico), coinvolgendo nelle loro decisioni una molteplicità di attori (processi decisionali multi-stakeholder) disposti allo scambio reciproco di conoscenza (trasferimento di conoscenze inter-organizzativa), tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei turisti e dei residenti (esperienza turistica) tali da garantire la coesione sociale secondo i principi dello sviluppo sostenibile (responsabilità sociale).

Limiti della ricerca. La forza esplicativa di un single case study è solitamente sottostimata (Flyvbjerg, 2006) e, pertanto, potrebbe apparire come “poco significativa” e in grado di influenzare negativamente i risultati dell'indagine in termini di affidabilità, validità e generalizzabilità. Tuttavia, un singolo caso studio, quando particolarmente rappresentativo di uno specifico fenomeno - come nel caso della “Convenzione delle Alpi” - permette un'approfondita comprensione dei costrutti e delle sottese variabili, mostrando la relazione tra le stesse (Yin, 2014). Inoltre, il single case study viene utilizzato spesso nelle analisi di tipo longitudinale, poiché aumenta la possibilità di un'osservazione approfondita (i.e., nel tempo) dei fenomeni oggetto di indagine (Narasimhan e Jayaram, 1998; Voss et al., 2002).

Dati tali limiti, le indagini future sul tema potrebbero verificare la solidità dei meccanismi identificati in questo studio, e delle loro interrelazioni, grazie all'utilizzo di strumenti di analisi statistica e quantitativa su dati primari (come ad esempio, interviste realizzate ai policy maker e ad altri importanti soggetti interessati alla destinazione turistica). Inoltre, future ricerche potrebbero ampliare (in termini di numerosità dei soggetti indagati) e diversificare (in termini di contesti specifici analizzati, quali, ad esempio, aree urbane, contesti rurali, ecc.) il campione d'indagine, al fine di verificare se i cinque meccanismi di promozione proposti sono sufficienti a spiegare gli adattamenti co-evolutivi tra le imprese turistiche, i loro territori e il sistema locale e nazionale.

Implicazioni teoriche e pratiche. Per quanto riguarda le implicazioni teoriche, i risultati del caso arricchiscono il quadro teorico iniziale facendo emergere due importanti meccanismi capaci di promuovere adattamenti co-evolutivi efficaci - i.e., il trasferimento di conoscenza a livello inter-organizzativo e il coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale - consentendo una migliore comprensione delle dinamiche tra le imprese turistiche e il loro ambiente, nonché le loro variazioni nel tempo. Nel complesso, lo studio contribuisce ad arricchire il dibattito dottrinale relativo allo sviluppo sostenibile in ambito turistico (Hall e Williams, 2008; Hjalager, 2010; Weiermair et al., 2010; Thomas et al., 2011; Gill e Williams, 2014; Komppula, 2014; Brouder e Fullerton, 2015).

Per quanto riguarda le implicazioni pratiche, l'importanza di adottare una logica multi-stakeholder, al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile, è già stata sottolineata a livello internazionale dal UNDP Guidebook (2012) che sottolinea la necessità di “a multi-stakeholder approach that involves public officials, businesses, and individual citizens in the definition of the issues and in the identification of the solutions, and which also empowers them to sustain their own livelihoods and aspirations” (p. i). Affinché questo sia possibile, sono necessarie trasformazioni sostanziali (cioè adattamenti co-evolutivi efficaci) a diversi livelli. Questo è ancora più vero nel settore turistico, in cui queste

trasformazioni esigono una interazione sempre più diretta e stringente tra settore pubblico (istituzioni governative e non governative) e privato (imprese turistiche).

Originalità del lavoro. L'originalità di questo lavoro risiede nell'analisi dei meccanismi in grado di promuovere efficaci adattamenti co-evolutivi a livello istituzionale secondo una prospettiva deterministica.

I risultati ottenuti in questo studio, nonostante i limiti nella generalizzazione e l'uso di dati secondari, risultano particolarmente interessanti sia da un punto di vista teorico sia per i decision - e i policy-maker. Essi, infatti, confermano e ampliano il quadro teorico interpretativo che concettualizza lo sviluppo sostenibile della destinazione turistica come il risultato di continui ed efficaci adattamenti co-evolutivi tra le imprese turistiche e il loro ambiente, offrendo nuove intuizioni sui meccanismi di adattamento co-evolutivo al livello istituzionale.

Parole chiave: co-evoluzione; decisioni multi-stakeholder; trasferimento di conoscenza; destinazione turistica; sostenibilità; caso studio.

Bibliografia

- ABATECOLA G. (2014), "Research in organizational evolution. What comes next?", *European Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 434-443.
- AHRENS T., CHAPMAN C.S. (2006), "Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory", *Accounting, organizations and society*, vol. 31, n. 8, pp. 819-841.
- ALONSO-ALMEIDA M.D.M., BAGUR-FEMENIAS L., LLACH J., PERRAMON, J. (2018), "Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance", *Current Issues in Tourism*, vol. 21, n. 1, pp. 1-20.
- AQUILANI B., SILVESTRI C., RUGGIERI A. (2016), "Sustainability, TQM and value co-creation processes: The role of critical success factors", *Sustainability*, vol. 8, n. 10, p. 995.
- ARGOTE L., INGRAM P. (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n. 1, pp. 150-169.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 7-13.
- BARILE S. (2011), L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio, *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA, P. (2013), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 90, pp. 25-49.
- BLAKE A., SINCLAIR M.T. (2003), "Tourism crisis management: US response to September 11", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 4, pp. 813-832.
- BRAUN V., CLARKE V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n. 2, pp. 77-101.
- BRESLIN D. (2011), "Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices", *Futures*, vol. 43, n. 9, pp. 1020-1028.
- BROUDER P., FULLERTON C. (2015), "Exploring heterogeneous tourism development paths: Cascade effect or co-evolution in Niagara?", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 15, n. 1-2, pp. 152-166.
- CAFFERATA R. (2016), "Darwinist connections between the systemness of social organizations and their evolution", *Journal of Management & Governance*, vol. 20, n. 1, pp. 19-44.
- CAFFERATA R. (2018), *Management in adattamento: Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAPITELLO R., CASTELLANI P., ROSSATO C. (2012), "Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole". *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie*.
- CASELLI L. (2011), "La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato", *Sinergie*, n. 67, pp. 45-53.
- COLE F.L. (1988), "Content analysis: Process and application", *Clinical Nurse Specialist*, vol. 2, n. 1, pp. 53-57.
- CONVENZIONE DELLE ALPI (2018a), *La convenzione quadro*, disponibile a: <http://www.alpconv.org/en/convention/framework/default.html#art12>, accesso effettuato il 18 febbraio 2018.
- CONVENZIONE DELLE ALPI (2018b), *La convenzione*, disponibile a: <http://www.alpconv.org/it/convention/default.html>, accesso effettuato il 18 febbraio 2018.
- CRISTOFARO M. (2017), "Reducing biases of decision-making processes in complex organizations", *Management Research Review*, vol. 40, n. 3, pp. 270-291.
- DOBBINS M., DECORBY K., TWIDDY T.A (2004), "Knowledge transfer strategy for public health decision makers", *Worldviews on Evidence Based Nursing*, vol. 1, n. 2, pp. 120-128.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 65-91.
- DOWNE-WAMBOLDT B. (1992), "Content analysis: method, applications, and issues", *Health Care for Women International*, vol. 13, n. 3, pp. 313-321.
- DUARTE ALONSO A., NYANJOM J. (2015), "Local stakeholders, role and tourism development", *Current Issues in Tourism*, vol. 20, n. 5, pp. 1-17.
- DWYER L., KIM C. (2003), "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n. 5, pp. 369-414.
- EDMONDSON A.C., MCMANUS S.E. (2007), "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 4, pp. 1155-1179.
- FLYVBJERG B. (2006), "Five misunderstandings about case-study research", *Qualitative Inquiry*, vol. 12, n. 2, pp. 219-245.
- FREEMAN R.E. (1983), "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, vol. 25, n. 3, pp. 88-106.

- FRIEDMAN A.L., MILES S. (2002), “Developing stakeholder theory”, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n. 1, pp. 1-21.
- GILL A.M., WILLIAMS P.W. (2014), “Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations”, *Tourism Geographies*, vol. 16, n. 4, pp. 546-562.
- HALL C.M., WILLIAMS A.M. (2008), *Tourism and innovation*, Routledge, London.
- HJALAGER A.M. (2010), “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, vol. 31, n. 1, pp. 1-12.
- HODGSON G.M. (2013), “Understanding organizational evolution: Toward a research agenda using Generalized Darwinism”, *Organization Studies*, vol. 34, n. 7, pp. 973-992.
- HSIEH H.F., SHANNON S.E. (2005), “Three approaches to qualitative content analysis”, *Qualitative health research*, vol. 15, n. 9, pp. 1277-1288.
- JERE JAKULIN T. (2006), “System dynamics models to support decision-making in tourism”, in: Ovsenik R., Kiereta I. (a cura di), *Destination Management*, (pp. 66-89), Peter Lang Verlag, Frankfurt.
- KICKERT W.J.M., KLIJN E.H., KOPPENJAN J.F.M. (Ed). (1997), *Managing complex networks: Strategies for the public sector*, Sage, London, UK.
- KOMPPULA R. (2014), “The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination: A case study”, *Tourism Management*, vol. 40, pp. 361-371.
- KRIPPENDORFF K. (2004), “Reliability in content analysis”, *Human Communication Research*, vol. 30, n. 3, pp. 411-433.
- KRIPPENDORFF K. (1982), “Towards new tourism policies: The importance of environmental and sociocultural factors”, *Tourism Management*, vol. 3, n. 3, pp. 135-148.
- LIN Y.H., HEMMINGTON N. (1999), “The impact of environmental policy on the tourism industry in Taiwan”, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 3, n. 1, pp. 35-45.
- LIU S., CHENG I., CHEUNG L. (2017), “The roles of formal and informal institutions in small tourism business development in rural areas of south China”, *Sustainability*, vol. 9, n. 7, pp. 1194-1208.
- MANDELL M.P. (a cura di) (2001), *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*. Quorum Books, Westport, CT.
- MARTINI U., BUFFA F. (2015), “Local networks, stakeholder dynamics and sustainability in tourism. Opportunities and limits in the light of stakeholder theory and SNA”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 96, p. 113-130.
- MILLS A.J., DUREPOS G., WIEBE E. (2010), *Encyclopedia of case study research*, Sage Publications, London, UK.
- MITCHELL R., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- MURMANN J.P. (2003), *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- NARASIMHAN R., JAYARAM J. (1998), “Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms”, *Decision Sciences*, vol. 29, n. 3, pp. 579-605.
- OECD (2017), *Fostering a Whole-of-Government approach in tourism*, disponibile a: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/Tourism-meeting-Issues-Paper-on-Fostering-a-Whole-of-Government-Approach-in-Tourism.pdf>, accesso effettuato il 15 marzo 2018.
- PANICCIA P.M.A., LEONI L. (2015), “Alberghi diffusi in contesti storici: dalle suggestioni dell’innovazione alla reale esigenza della sostenibilità”. *Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings*, pp. 529-562.
- PANICCIA P.M.A., LEONI L. (2017), “Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso”, *Current Issues in Tourism*, pp. 1-28.
- PANICCIA P.M.A., LEONI L., BAIOTTO S. (2017), “Interpreting Sustainability through Co-Evolution: Evidence from Religious Accommodations in Rome”, *Sustainability*, vol. 9, n. 12, p. 2301.
- PREBENSEN N.K., FOSS L. (2011), “Coping and co-creating in tourist experiences”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, n. 1, pp. 54-67.
- QUATTROCIOCCI B., MONTELLA M.M. (2013), “L’albergo diffuso: un’innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo”, XXV Convegno annuale di Sinergie Ancona, 24-25 ottobre 2013, Referred Electronic Conference Proceeding.
- SANDELOWSKI M. (1995), “Qualitative analysis: What it is and how to begin”, *Research in Nursing & Health*, vol. 18, n. 4, pp. 371-375.
- SEAWRIGHT J., GERRING J. (2008), “Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options”, *Political Research Quarterly*, vol. 61, n. 2, pp. 294-308.
- STAKE R.E. (2005), “Qualitative case studies”, in Denzin N.K., Lincoln Y.S., (a cura di), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed, pp. 433-466), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- THOMAS R., SHAW G., PAGE S.J. (2011), “Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges”, *Tourism Management*, vol. 32, n. 5, pp. 963-976.
- TSENG F.M., HUANG W.C. (2017), “The long-term effects of tourist policy adjustments on the development of tourism in Taiwan: Consideration of time trends and Fourier component test results”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 19, n. 3, pp. 349-357.
- UNDP (United Nations Development Programme). (2012), *Multi stakeholder decision making: A guidebook for establishing a multi-stakeholder decision-making process to support green, low-emission and climate-resilient development strategies*, disponibile a: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Strategies/Multi-stakeholder%20Decision-Making_Sept%202012.pdf, accesso effettuato il 24 febbraio 2018.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2013), *Sustainable tourism: Contribution to economic growth and sustainable development*, disponibile a: http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciem5d2_en.pdf, accesso effettuato il 24 febbraio 2018.
- VOSS C., TSIKRIKTSIS N., FROHLICH M. (2002), “Case research in operations management”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n. 2, pp. 195-219.
- WEIERMAIR K., KELLER P., PECHLANER H., GO F.M. (a cura di) (2010), *Innovation and entrepreneurship: strategies and processes for success in tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- WOUTERS M. (2009), “A developmental approach to performance measures - Results from a longitudinal case study”, *European Management Journal*, vol. 27, n. 1, pp. 64-78.
- YIN R.K. (2014), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il caso Forum Sempronii

EMANUELA CONTI* LAURA BARATIN* TONINO PENCARELLI**

Background teorico e obiettivi. Nella letteratura sul Cultural Heritage Management (CHM) vi è consenso riguardo alla nozione di patrimonio culturale e alla necessità di agire sia in termini di conservazione che di valorizzazione dello stesso (Casarin, 2009; Willems, 2010, Conti, 2014; Solima, 2018, tra gli altri). Il patrimonio culturale rappresenta la materia prima (input) (McCain, 2006; Rispoli, Brunetti, 2009) che per poter essere fruita deve essere anzitutto conservata e successivamente valorizzata ovvero trasformata in prodotti culturali (output) mediante i processi di trasformazione realizzati dalle organizzazioni culturali. Tale trasformazione, come in altri settori, genera valore aggiunto (Poria et al. 2003; Timothy, Boyd, 2003; Kolb, 2005; Richards, 2011; Di Pietro et al., 2014; Solima, 2018).

La conservazione può essere definita come la disciplina che si occupa di conservare il patrimonio per il futuro (Muños-Viñas, 2005; Mason, Avrami, 2002; de la Torre, 2005; Polious, 2014) mentre la valorizzazione consiste nella creazione di valore per i consumatori culturali, le organizzazioni culturali e gli stakeholder, nel rispetto della conservazione dello stesso (Kotler, Kotler, 1998; Colbert, 2000; Chong, 2002; tra gli altri). Si tratta di processi complessi che coinvolgono non solo gli elementi fisici ma anche i valori culturali, estetici, spirituali, sociali ed economici (Muñoz Viñas, 2005). Al riguardo, un report del Getty Conservation Institute afferma che “the ultimate aim of conservation is not to conserve material for its own sake but, rather, to maintain (and shape) the values embodied by that heritage” (Mason, Avrami, 2000). Di fatto, le organizzazioni culturali dovrebbero perseguire i seguenti obiettivi: proporre un’offerta culturale di elevata qualità (obiettivo culturale), accrescere e acculturare il pubblico dei fruitori (obiettivo sociale), ed operare secondo i principi di economicità e responsabilità e trasparenza (obiettivo economico) (Chong, 2002; Kotler, Kotler, 1998; Zan, 2003; Solima, 2018)¹ nel rispetto della tutela o conservazione del patrimonio.

Lo scopo della valorizzazione del patrimonio consiste nell’offerta di esperienze positive, coinvolgenti e memorabili (Pine e Gilmore, 1999; Pektus, 2004; Casarin, 2009; Bourgeon-Renault e Debenedetti, 2014; Pencarelli et al., 2015; 2017; Conti et al., 2017) ai diversi segmenti di fruitori, nel rispetto della tutela dello stesso, ed in una efficace attività di comunicazione. Infatti, i consumatori di cultura ricercano non solo un arricchimento formativo, ma desiderano vivere esperienze olistiche e coinvolgenti (Falk, Dierking, 1992; Prentice, Davies, Beeho, 1997, Di Pietro et al., 2015; Conti et al. 2017) che procurino piacere, divertimento ed emozioni (Hirschmann, Holbrook, 1982; Bourgeon-Renault e Debenedetti, 2014), momenti di socializzazione (Pine, Gilmore, 1999; Bourgeon-Renault, 2006; Poria et al., 2006) e una fruizione interattiva (Sacco, 2012; Marty, 2007; Neuhofer et al., 2014; Solima, 2018).

Inoltre, recenti documenti europei hanno evidenziato la necessità da parte delle organizzazioni culturali “to encourage the modernization of the heritage sector, raising awareness and engaging new audiences” and “to continue to promote education on cultural heritage for sustainable development and to encourage public participation, especially of children and young people, in cooperation with civil society” (Council of Europe, 2014, p. 3). In particolare, i cambiamenti sociali come l’invecchiamento della popolazione, la migrazione internazionale, ecc. suggeriscono che i musei (e le organizzazioni culturali più in generale) dovrebbero attrarre e soddisfare nuovi pubblici come i nativi digitali e le nuove comunità di immigrati (Cerquetti, 2016).

Più in generale, la legislazione italiana (D.Lgs. 42/2004 e s.m. e i.) e la Commissione europea² sostengono fortemente un approccio integrato di gestione e affermano che i processi di conservazione e di valorizzazione del

* Assegnista di Ricerca - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: emanuela.conti@uniurb.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: laura.baratin@uniurb.it

** Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

¹ In Italia per tutela si intende ogni attività diretta ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale e a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione. (Codice dei beni culturali e del paesaggio (D. Lgs. n. 42/2004 e ss.m. e i.). In particolare, la conservazione (articolo 29, comma 1) è assicurata attraverso un’attività coerente, coordinata e programmata di studio, prevenzione, manutenzione e restauro realizzata con lo scopo di mantenere l’integrità, l’identità e l’efficienza funzionale di un bene culturale.

Per valorizzazione (articolo 6) si intende l’insieme di attività finalizzate alla promozione della conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso da parte di tutti.

² ‘Cultural heritage and the EU2020-strategy – towards an integrated approach’. Vilnius, Lituania, 13-14 novembre 2013 <http://www.eu-heritage2013.kpd.lt>; Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, Commissione Europea, Bruxelles, 22 luglio 2014, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/IT/1-2014-477-IT-F1-1.Pdf>

patrimonio sono strettamente legati, complementari e necessari per la corretta gestione del patrimonio culturale. Eppure, nella prassi i suddetti processi vengono spesso gestiti separatamente e talvolta in modo conflittuale.

Sebbene il patrimonio culturale sia oggetto di numerosi studi e riflessioni da parte di ricercatori e politici, la letteratura di marketing e management dei beni culturali non ha finora dedicato adeguata importanza allo sviluppo di modelli concettuali che integrino i processi di conservazione e di valorizzazione del patrimonio. Numerosi studi appartenenti a diverse discipline (tourism studies, public policies, ingegneria civile e ambientale, computer science, ecc.) integrano, infatti, singoli elementi dei suddetti processi (Stanley-Price, Magar, 2007; Sandu, 2010; Baratin et al., 2015; Mubaideen, Al Kurdi, 2017; Job et al., 2017; Esfehiani, Albrecht, 2018; Ferreira, 2018; tra gli altri).

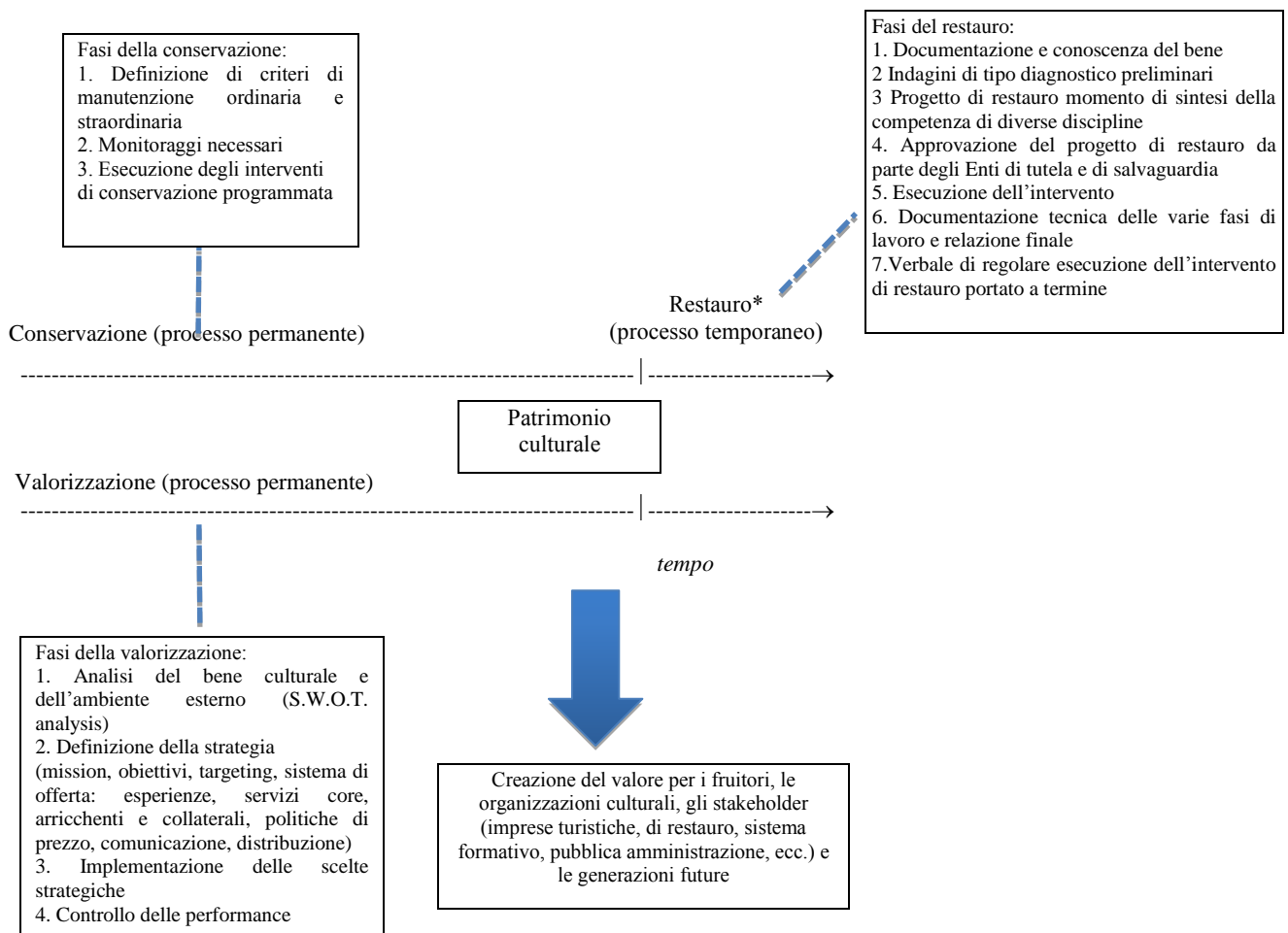
Pertanto, lo scopo del lavoro è delineare un approccio integrato per conservare e valorizzare il patrimonio con la finalità di creare valore per i fruitori, le organizzazioni culturali, gli stakeholder e le generazioni future. Lo schema concettuale verrà illustrato nel paragrafo successivo.

Il framework concettuale. L'idea di fondo del modello che proponiamo è che la corretta gestione del patrimonio culturale si caratterizza per una gestione integrata e su base continuativa dei processi di conservazione e valorizzazione (descritti nel paragrafo precedente) allo scopo di creare valore per i fruitori, le organizzazioni culturali, gli stakeholder e le generazioni future. L'obiettivo del lavoro, pertanto, è gettare le basi per la costruzione di un approccio integrato e multidisciplinare di gestione dei beni culturali.

Lo schema concettuale (fig. 1) proposto nel presente lavoro suggerisce, di fatti, che il patrimonio culturale deve essere gestito in modo integrato ed in una prospettiva multidisciplinare. Il patrimonio culturale è il protagonista del framework e si colloca tra due processi continuativi che lo caratterizzano: la conservazione e la valorizzazione.

Tali processi sono complementari, vengono sviluppati contemporaneamente e in modo permanente nel tempo in tutta la vita del bene culturale. Come si evince dalla figura 1 il restauro viene inteso come intervento estremo sul bene, come un processo straordinario e di durata limitata (temporaneo) nell'ambito del processo permanente di conservazione (Baratin, 2015). Dunque, mentre il restauro è un processo temporaneo la conservazione e la valorizzazione sono processi sviluppati in maniera permanente.

Fig. 1: I processi di conservazione, restauro e valorizzazione del patrimonio culturale: verso un modello di gestione integrata



* durante il restauro l'accesso al patrimonio può venire sospeso, oppure garantito in modo parziale mediante la predisposizione di apposite soluzioni (es. passerelle).

Fonte: nostra elaborazione da Baratin (2015), Conti (2014; 2015) e Pencarelli e Conti (2017).

Il modello suggerisce che per conservare il patrimonio culturale occorre sviluppare un'attività ordinaria o preventiva limitando gli interventi straordinari di restauro così come hanno sempre affermato gli esperti e i teorici del settore (Brandi, 1977, Urbani 1973). Si adotta la concezione di restauro proposta dal D.Lgs. 42/2004 e s.m. e i. all'articolo 29 comma 4 ovvero di intervento diretto sul bene attraverso un complesso di operazioni finalizzate all'integrità materiale e al recupero del bene medesimo, alla protezione e alla trasmissione dei suoi valori culturali. Nel caso di beni immobili situati nelle zone dichiarate a rischio sismico in base alla normativa vigente, il restauro comprende l'intervento di miglioramento strutturale.

I processi di restauro e di conservazione devono rispettare i principi di minimo intervento, compatibilità, reversibilità, distinguibilità e rispetto dell'autenticità. Secondo quanto raccomandato dall'ICOMOS "All visible interpretative infrastructures (such as kiosks, walking paths, and information panes) must be sensitive to the character, setting and the cultural and natural significance of the site, while remaining easily identifiable" (The ICOMOS Charter for the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites, Quebec 2008, 4.3).

Secondo il D.Lgs. 42/2004 e s.m. e i. all'articolo 29 comma 1 la conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro. Per prevenzione (comma 2) si intende il complesso delle attività idonee a limitare le situazioni a rischio connesse al bene culturale nel suo contesto. Per manutenzione (comma 3) si intende il complesso delle attività e degli interventi destinati al controllo delle condizioni del bene culturale e al mantenimento dell'integrità, dell'efficienza funzionale, e dell'identità del bene e delle sue parti.

Come si evince dal framework il processo di conservazione consiste nelle tre fasi adottate nella teoria e nella prassi del restauro ovvero 1. Definizione dei criteri di manutenzione ordinaria e straordinaria, 2. Monitoraggi necessari e 3. Esecuzione degli interventi di esecuzione programmata. Invece, il processo di restauro, consiste in una serie di fasi sempre riconosciute dalla teoria e dalla prassi del restauro: 1. Documentazione e conoscenza del bene, 2. Indagini di tipo diagnostico preliminari, 3. Progetto di restauro momento di sintesi della competenza di diverse discipline, 4. Approvazione del progetto di restauro da parte degli Enti di tutela e di salvaguardia, 5. Esecuzione dell'intervento, 6. Documentazione tecnica delle varie fasi di lavoro e relazione finale, 7. Verbale di regolare esecuzione dell'intervento di restauro portato a termine

Occorre osservare che durante la fase del restauro la fruizione del patrimonio culturale può venir sospesa oppure garantita seppure limitato mediante la implementazione di apposite soluzioni (es. passerelle sospese in plexiglass trasparente, come quelle utilizzate per il restauro della Fontana di Trevi). Durante il processo di restauro si può tuttavia portare avanti in contemporanea la comunicazione del bene culturale. Pertanto, sebbene l'attività di restauro non sempre sia compatibile con le esigenze di valorizzazione che comportano sempre la fruizione e la comunicazione, si possono sperimentare delle soluzioni che permettono di integrare questi due aspetti fondamentali della vita del bene culturale.

Per processo di valorizzazione si intende, come suggerisce la letteratura di marketing (Kotler e Kotler, 1998; Colbert, 2000; Rispoli, Brunetti, 2009; Conti, 2014; Solima, 2018; tra gli altri), un processo strutturato in quattro fasi (Conti, 2015): una fase di analisi, una fase strategica, una fase di implementazione della strategia e, infine, una fase di controllo delle performance. La prima fase di analisi consiste nello studio del bene culturale (analisi interna) e del contesto esterno (analisi esterna) in cui è inserito. L'analisi interna fa riferimento ai risultati raggiunti sul piano della gestione (in termini di servizi ed esperienze offerti, di efficacia della politica di comunicazione, ecc.). Del contesto esterno occorre studiare la domanda (in particolare quali esperienze desiderano vivere i fruitori culturali), che cosa offrono i concorrenti, che cosa si attendono gli stakeholder (artisti, finanziatori, governo e policy maker, stampa, ecc.), e come la situazione del macro-ambiente (tendenze demografiche, tecnologiche, economiche, politiche e socio-culturali) può impattare sulle attività del bene culturale in esame.

La seconda fase strategica consiste nella definizione della mission e degli obiettivi strategici del sito culturale, nell'individuazione dei segmenti di fruitori (target) a cui rivolgersi e nella progettazione dell'offerta che deve distinguersi da quella dei concorrenti, generando maggiore valore per i segmenti obiettivo e per le organizzazioni culturali. L'offerta consiste nell'offerta di esperienze positive e coinvolgenti (Pine e Gilmore, 1999) per i diversi target di fruitori; le esperienze vengono inscenate sulla base dei servizi (core, arricchenti e complementari) e delle componenti esperienziali (connesse all'estetica, all'apprendimento, all'intrattenimento e all'evasione) (Pine e Gilmore, 1999). I servizi arricchenti che si affiancano all'offerta principale e possono contribuire a gratificare maggiormente i fruitori dell'offerta core e/o ad attrarre i fruitori potenziali, ad esempio un laboratorio didattico per i bambini o una conferenza su temi connessi al sito; i servizi collaterali non sono necessari ai fini della mera fruizione culturale, ma consentono di far vivere al fruitore un'esperienza culturale più completa e soddisfacente, ad esempio il servizio bookshop o un'area di bar/ristorazione. L'offerta di esperienze desiderate da parte del pubblico dei fruitori richiede utilizzo delle nuove tecnologie in della fruizione in loco (QRCode, mp3, realtà aumentata, gamification, etc.) (Solima, 2018) e personale adeguatamente formato (Pencarelli et al. 2017). Inoltre, in questa fase occorre anche definire le politiche di prezzo, di comunicazione e di distribuzione (place). In merito alle politiche di comunicazione occorre integrare la comunicazione tradizionale con le moderne tecnologie dell'informazione e comunicazione online (specie i Social Networks) (Solima, 2018).

Seguono, infine, la terza fase di implementazione in cui si mettono in pratica le scelte effettuate nella fase strategica e la quarta fase di controllo che consiste nella misurazione delle performance del sito in esame (es. numero di visitatori, livello di soddisfazione, ecc.) e dell'impatto del sito sull'economia locale (es. numero di posti di lavoro creati, impatto sulle strutture ricettive, sulla ristorazione, sul commercio locale, ecc.).

Come si evince dalla parte finale della figura 1, la gestione integrata dei processi sopra esaminati consente alle organizzazioni culturali di creare valore per i fruitori, per esse stesse, per gli stakeholder e per le generazioni future.

L'approccio in esame richiede una gestione pianificata e coordinata di tutti i processi e lo sviluppo di un linguaggio condiviso tra le diverse professionalità coinvolte. Si tratta senza dubbio della sfida più complessa alla base della implementazione di simile approccio gestionale.

Metodologia. Il framework concettuale proposto, in fase di perfezionamento e da sottoporre a verifica empirica, trae origine dall'osservazione di pratiche nella formazione universitaria dei restauratori, dall'analisi dei dati relativi ad un sito archeologico oggetto di studio da numerosi anni dell'Università degli Studi di Urbino, dalla legislazione in materia beni culturali e da contributi della letteratura delle due discipline, il CHM e la conservazione (e il restauro) dei beni culturali.

Il corso di laurea magistrale in Conservazione e restauro dei beni culturali di Urbino da oltre dieci anni studia e si occupa di conservazione e restauro del parco archeologico di Forum Sempronii³ localizzato nell'antica Strada Flaminia che collega Roma a Rimini. Negli ultimi cinque anni, l'integrazione nel percorso formativo del restauratore dell'insegnamento di valorizzazione ha consentito di sviluppare un dialogo proficuo tra il mondo del restauro e degli economisti d'azienda, e di dare avvio ad iniziative di team connesse al sito archeologico forsempronese.

Sulla base anche dei contributi della letteratura delle due discipline di studio (Conti, 2014; 2015; Pencarelli e Conti, 2017; Baratin et al., 2015). e dei dati emersi dalle osservazioni e dagli studi sul sito culturale suddetto, è nata dunque l'esigenza di definire il modello concettuale di gestione integrata descritto nel paragrafo precedente.

Il sito archeologico di Fossombrone rappresenta un tipico esempio di patrimonio culturale "minore" che si caratterizza per le maggiori difficoltà (rispetto ai siti culturali di maggiore attrazione) di accesso ai fondi pubblici per i processi di conservazione e di valorizzazione.

In particolare, ai fini della formulazione dello schema concettuale sono stati utili le osservazioni e di dati raccolti dall'Università di Urbino nel 2015 relativi allo stato di conservazione e di valorizzazione del sito. In particolare in merito allo stato di conservazione si è ricorso all'osservazione partecipata, ai rilievi e agli studi in laboratorio dei materiali e per quanto riguarda l'analisi dello stato di valorizzazione sono state adottate le seguenti tecniche di indagine (Molteni e Troilo, 2012): l'osservazione partecipata da parte degli Autori di visite guidate e dell'evento La Notte delle Perseidi, due interviste dirette al direttore sugli aspetti positivi e le criticità sul piano della valorizzazione, una indagine esplorativa condotta su un campione di 60 residenti di Fossombrone mediante intervista diretta nel periodo maggio-giugno 2015. L'indagine era finalizzata a comprendere il livello di conoscenza del sito (quanto hanno visitato il sito), di interesse a visitarlo e/o ad effettuare ulteriori visite, le iniziative culturali (visite guidate, conferenze, ecc.) e non prettamente culturali (sfilate di moda, matrimoni, ecc.) maggiormente gradite ai fini della valorizzazione del sito.

Risultati emersi dallo studio del sito archeologico di Fossombrone. Dagli studi sullo stato di conservazione del parco archeologico di Fossombrone⁴ (fig. 2) si è riscontrato che la causa maggiore di vulnerabilità dell'area archeologica di Fossombrone è dovuta ad una insufficiente manutenzione. Nello specifico le principali problematiche di conservazione dell'area sono: la necessità di copertura dei reperti per evitare ulteriore degrado, recinzioni, eliminazione di vegetazione infestante ed illuminazione. Le problematiche di restauro riguardano, invece, i numerosi reperti individuati nell'area (es. anfiteatro) che rendono necessari gli scavi, ma al momento i lavori non vengono attivati per la mancanza di finanziamenti.

Gli studi sullo stato di valorizzazione del sito mettono invece in luce che il sito è scarsamente valorizzato sia in termini di servizi/esperienze offerti che di iniziative di comunicazione. In particolare, gli studi effettuati hanno messo in luce aspetti positivi e criticità sul piano della valorizzazione. I principali aspetti positivi sono i seguenti: la possibilità di effettuare visite su richiesta, l'evento estivo la Notte delle Perseidi nell'antico percorso della Flaminia (serata a tema con annessa cena a base di ricette dell'antica Roma), tre mostre sull'archeologia romana negli ultimi 7 anni incentrate rispettivamente su lucerne, gioielli ed oggetti femminili e sulla Vittoria di Kassel, attività di scavo e ricerca scientifica annuale condotta dall'Università di Urbino, residenti interessati alla valorizzazione del sito, turismo culturale in crescita in Italia, presenza di strutture ricettive e di ristorazione di qualità nel territorio.

³ Fossombrone in provincia di Pesaro e Urbino.

⁴ Il Parco Archeologico di Forum Sempronii (Fossombrone, PU) è un'area con resti visibili a sud dell'attuale Strada Statale 3 Flaminia, ovvero il decumanus maximus che si sovrappone in parte alla strada consolare. Andando verso ovest al decumanus, sono presenti altre strutture come la fogna coperta da grosse lastre di pietra locale a sinistra della strada e sul lato opposto si trovano otto grandi basi in pietra. Inoltre qui si troverebbe una basilica civile, templi e un edificio pubblico forse il Macellum. Spostandosi in direzione sud ovest si può osservare la Domus di Europa, un cortile con basi di colonne, le cosiddette "grandi terme" e la Domus "degli animali esotici". A sud del decumano si trova un edificio termale (detto "piccole terme") ed altri ambienti termali e a sud-est si troverebbe l'anfiteatro individuati grazie alla presenza di pilae.

Fig. 2: La strada lastricata ed il mosaico raffigurante Europa e il toro rinvenuto all'interno di una domus a Forum Sempronii



Fonte: www.destinazionemarche.it

In merito alle visite guidate occorre osservare che sono concentrate in primavera per scolaresche provenienti dai comuni limitrofi su prenotazione tramite Comune o Ispettore onorario e previa autorizzazione della Soprintendenza da Anion Società Cooperativa di Fossombrone. Le visite guidate iniziano in aprile e terminano ad inizio giugno, pressoché tutti i giorni, coinvolgendo circa due mila bambini l'anno. L'attività più richiesta consiste nella visita al Parco Archeologico e successivamente al Museo archeologico della città per la durata totale di circa tre ore.

Riguardo alla domanda, dallo studio esplorativo sui residenti di Fossombrone mediante intervista diretta è emerso che il 35% di essi non aveva mai visitato il parco e che il 96% desidererebbe la valorizzazione del sito e tornerebbe a visitarlo in occasione di iniziative. In particolare, le attività maggiormente gradite sono: visite guidate, laboratori didattici per bambini e ragazzi, spettacoli teatrali, serate a tema, musica dal vivo, mostre e conferenze. I residenti gradiscono anche ulteriori iniziative innovative come ospitare laboratori di imprenditorialità creativa, realizzare sfilate di moda, matrimoni e mostre di prodotti tipici del territorio.

Le principali criticità sul piano della valorizzazione sono sintetizzabili nei seguenti punti: mancanza di servizi/esperienze permanenti (visite guidate), mancanza di servizi arricchenti e collaterali, accessibilità problematica, Comunicazione carente in situ (pannelli, cartellonistica) e assenza di un sito Internet dedicato e di Social Network

Gli obiettivi futuri della direzione riguardano il restauro e la manutenzione del parco per renderlo fruibile e poter offrire visite guidate in modo sistematico. Le urgenze di pronto intervento riguardano la copertura delle decorazioni musive esposte alle intemperie, la rimozione delle coperture esistenti, l'aggiunta di nuove strutture più durevoli e compatibili esteticamente con l'essenza storica del bene, per una migliore leggibilità dell'intera area. Secondo il management è necessario incrementare il deflusso delle acque piovane per ostacolare il deterioramento dei reperti a causa di ristagni pericolosi di acqua attraverso opere di drenaggio che regolino la portata delle acque e non creino residui che potrebbero causare problemi conservativi.

Tra le iniziative di valorizzazione sono previste visite guidate sistematiche a cadenza mensile, almeno una domenica al mese, e l'evento estivo La notte delle Perseidi. Per quanto concerne la comunicazione tra gli obiettivi è stata evidenziata la necessità di realizzare un sito web dedicato, la pagina Facebook, un QR Code e una cartellonistica più dettagliata all'ingresso del parco di ingresso/benvenuto, esplicativa delle emergenze visibili e di notizie storiche in duplice lingua - italiana e inglese. Il sito web permetterebbe di far conoscere il sito archeologico in tutta Italia illustrando non solo la storia di Forum Sempronii, ma anche l'andamento delle attività di ricerca organizzate dall'Università di Urbino e le attività progettate per i visitatori.

Limiti della ricerca e sviluppi futuri. Il presente lavoro rappresenta un contributo preliminare per la creazione di un modello concettuale capace di integrare due processi importanti della gestione del patrimonio culturale: la conservazione e la valorizzazione. Si richiedono ulteriori osservazioni ed analisi (es. il parere di ulteriori esperti che operano nell'accademia e nella pratica del restauro, della conservazione e della valorizzazione, di policy maker, ecc.) allo scopo di perfezionare il modello che richiede in seguito una fase di test. Poiché il modello proposto descrive il fenomeno complesso dei processi di conservazione e di valorizzazione dei beni culturali si richiede una fase di verifica empirica attraverso l'analisi di casi studio (Yin, 2009) di successo di gestione integrata del patrimonio culturale. Al riguardo sarebbero utili analisi di tipo longitudinale per comprendere nel tempo le dinamiche dei processi complementari del modello.

Implicazioni teoriche e pratiche. Lo studio consente di proporre diverse implicazioni teoriche e manageriali. Il framework concettuale proposto è altamente significativo specie in Italia, un paese unico in termini di diffusione del patrimonio sul territorio (Chastel, 1980; Siano, Siglioccolo, 2008) ed oggi con urgente bisogno di conservazione e valorizzazione (Stanley- Price et al., 2007; Petrillo, 2008; Baratin et al. 2015; Montella, 2016). Il modello proposto, seppur da perfezionare e da testare su siti culturali caratterizzati da una gestione integrata, rappresenta un tentativo di concettualizzazione in modo integrato delle fasi di conservazione, restauro e valorizzazione del patrimonio culturale che finora in letteratura sono state esaminate separatamente o in modo parzialmente integrato.

Lo studio del parco archeologico di Fossombrone antica Forum Sempronii da parte dell'Università di Urbino è

stato utile ai fini del nostro lavoro in quanto evidenzia chiaramente la necessità di gestire in modo integrato azioni di tutela e di valorizzazione, confermando in via preliminare la validità del modello. Il sito archeologico analizzato presenta un elevato potenziale in termini di creazione di valore per i visitatori, l'organizzazione culturale che gestisce il sito e gli stakeholder (imprese, residenti e turisti, scuole, ecc.) qualora si applicassero in modo integrato i processi del modello proposto in modo pianificato e permanente.

Le tre fasi di restauro, conservazione e valorizzazione non sono ancora sviluppate adeguatamente nel sito archeologico di Fossombrone per carenza di fondi, di personale adeguato e di cultura manageriale/imprenditoriale diffusa nel personale.

Già in questo stadio di riflessione, il modello suggerisce implicazioni manageriali preliminari rivolte sia al management del sito archeologico che agli stakeholder e ai policy maker.

Il management del sito archeologico dovrebbe garantire al contempo la conservazione del patrimonio culturale in esso custodito e la valorizzazione e favorire il lavoro di squadra tra gli attori della conservazione e della valorizzazione e gli stakeholder pubblici e privati. Al fine di gestire il sito in un'ottica di valorizzazione occorre indirizzare gli sforzi manageriali nei seguenti processi: 1) comprendere il consumatore o fruitore culturale del sito in esame; 2) saper offrire servizi ed esperienze in grado di soddisfare le esigenze e i desideri dei diversi segmenti di visitatori (residenti, turisti, scuole, ecc.); 3) saper comunicare tale offerta in modo adeguato, utilizzando il linguaggio e i media dei destinatari.

Nello specifico le implicazioni manageriali e di marketing per il sito culturale in oggetto, sulla base delle indicazioni suggerite per il framework proposto, riguardano anzitutto il miglioramento del sistema di offerta, mediante il rafforzamento dei servizi (core, complementari e collaterali) e delle componenti esperienziali (specie l'apprendimento, l'intrattenimento e l'evasione) in una prospettiva esperienziale. Tra le nuove esperienze da integrare gradualmente alle visite guidate nel sito occorre considerare le iniziative maggiormente gradite dai residenti messe in luce nella indagine esplorativa come ospitare laboratori di creatività, mostrare prodotti di eccellenza del territorio in un'apposita area espositiva, celebrare matrimoni in ambiente storico suggestivo, ecc.

Ciò implica anche la progressiva collaborazione di personale qualificato e continuamente formato, l'adozione delle nuove tecnologie per la fruizione e la collaborazione con stakeholder.

A ciò si aggiunge il potenziamento della comunicazione online, come creare un sito ad hoc ed accrescere la presenza sui Social Network continuando al contempo a curare la comunicazione tradizionale. Si potrebbero, infine mettere in atto sistemi di controllo della soddisfazione di visita, strumentali alla pianificazione dell'offerta del sito. I policy maker dovrebbero, invece, favorire il quadro legislativo e investimenti per azioni integrate per il patrimonio secondo l'approccio suggerito nel presente lavoro. È anche compito dell'Università e del sistema formativo più in generale sensibilizzare le figure professionali quali restauratori, conservatori e manager dei beni culturali ad adottare un approccio gestionale integrato del patrimonio. Infatti, la difficoltà di operare in modo integrato delle due discipline dipende anche dal fatto che le figure professionali che si occupano di conservazione e di valorizzazione hanno background e linguaggi molto diversi con poche possibilità, ad oggi, di momenti di condivisione, infatti i restauratori sono tecnici con una formazione storico-artistica e tecnico-scientifica molto legata alla materia, mentre i manager delle esperienze e dei servizi per le imprese culturali sono economisti d'azienda, con una sensibilità più calata sul valore economico che sul valore artistico.

Originalità del lavoro. Con il presente lavoro si vuole offrire un preliminare contributo teorico alla letteratura sulla gestione del patrimonio culturale (CHM) in una prospettiva multidisciplinare ovvero le linee guide per la creazione di un modello concettuale di gestione integrata del patrimonio dove conservazione, restauro e valorizzazione spesso considerati separatamente nella teoria e nella pratica. Tale modello suggerisce che solo attraverso una gestione integrata del patrimonio si possa creare valore per i fruitori, le organizzazioni culturali, gli stakeholder e le generazioni future.

Parole chiave: conservazione; valorizzazione; cultural heritage management; consumatori culturali; sito archeologico; approccio integrato di gestione.

Bibliografia

- APOSTOLAKIS A. (2003), "The convergence process in heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 4, pp. 795-812.
- AVRAMI E., MASON R., DE LA TORRE M. (2000), *Values and Heritage Conservation*, Research Report The Getty Conservation Institute, Los Angeles.
- BARATIN L., MURATORE O., ACIERNO M. (2015), "Il Portico della Chiesa di San Francesco a Urbino: cronaca di un'esperienza didattica", Gabbiano S.r.l. - Editoria e comunicazione, Ancona.
- BOURGEON-RENAULT D., DEBENEDETTI S. (2014), *Marketing de l'Art et de la Culture*, Editions Dunod, Paris.
- BRANDI C. (1977), *Teoria del restauro*, Torino, Einaudi.
- CASARIN F. (2009), "Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico", in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di). *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- CHASTEL A. (1980), "L'Italia museo dei musei", in Emiliani A. (Ed.), *Capire l'Italia. I Musei*. TCI, Milano.
- CHONG D. (2002), *Arts Management*, Routledge, London.
- COLBERT F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*. Etas, Milano.

- CONTI E. (2014), *La valorizzazione del patrimonio culturale diffuso - Un'indagine sulla fruizione culturale dei pesaresi e ipotesi di valorizzazione del Museo della Marineria Washington Patrignani e del Teatro La Piccola Ribalta*, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento.
- CONTI E. (2015), "The process of valorizing widespread cultural heritage. A Case Study on The Washington Patrignani Maritime Museum of Pesaro (Italy)", *Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 13, n. 1, p. 69-86.
- CONTI E., PENCARELLI T., VESCI M. (2017), "Museum visitors' segmentation in the experiential perspective, value co-creation and implications for museums and destinations: evidence from Italy", *paper Heritage, Tourism and Hospitality, International Conference*, Pori, Finlandia, 27-29 settembre.
- COMMISSIONE EUROPEA (2014), Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, Bruxelles, 22 luglio 2014, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/IT/1-2014-477-IT-F1-1.Pdf>
- DI PIETRO L., GUGLIEMETTI MUGION R., MATTIA G., RENZI M.F. (2014), "Cultural heritage and consumer behaviour: a survey on Italian cultural visitors", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, vol. 5, n. 1, 61-81.
- ESFEHANI M.H., ALBRECHT J.N. (2018), "Roles of intangible cultural heritage in tourism in natural protected areas", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 13, n. 2, p. 15-29.
- FALK J.H., DIERKING L.D. (1992). *The museum experience*, Whalesback Books, Washington, D.C.
- FERRERIRA T.C. (2018), "Bridging planned conservation and community empowerment: Portuguese case study", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, articolo in corso di pubblicazione.
- GROSSI E., BLESSI G.T., SACCO P.L., BUSCEMA M. (2012), "The interaction between Culture Health and Psychological Well-Being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being Project", *Journal of Happiness Studies*, vol. 32, n. 13, pp. 129-148.
- KOTLER N., Kotler P. (1998), *Museum Strategy and Marketing. De- signing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resource*, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- HADDAD N.A., FAKHOURY L.A., AKASHEH T.S. (2018), "Notes on anthropogenic risks mitigation management and recovery of ancient theatres' heritage: Qualitative assessment and recommendations", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, articolo in corso di pubblicazione.
- JOB H., BECKEN S., LANE B. (2017), "Protected Areas in a neoliberal world and the role of tourism in supporting conservation and sustainable development: an assessment of strategic planning, zoning, impact monitoring, and tourism management at natural World Heritage Sites", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 25, n. 2, pp. 1697-1718.
- MELILLO J.V. (1983), *Market the Arts*, New York, Foundation for the Extension and Development of the American professional Theatre.
- MOLTENI L., TROILO G. (2012), *Ricerche di marketing: metodologie e tecniche per le decisioni strategiche e operative di marketing*, EGEA, Milano.
- MUÑOZ VIÑAS S. (2005), *Contemporary theory of conservation*, Elsevier Butterworth- Heinemann, Oxford.
- NOWACKI M. (2010), "Education in open-air museums in research studies of visitors to the wielkopolski ethnographic park in Dziekanowice", *Studies in Physical Culture and Tourism*, vol. 17, n. 2, pp. 183-192.
- PENCARELLI T., CONTI E., SPENDIANI S. (2017), "The experiential offering system of museums: evidence from Italy", *Journal of Cultural Heritage and Sustainable Development*, vol. 7, n. 4, pp 430-448.
- PENCARELLI T., CONTI E. (2017), "The value creation process in art restoration companies. Empirical evidence from the province of Pesaro and Urbino (Italy)", *Journal of Marketing Trends*, vol. 4, p. 97- 108.
- PETRILLO P.L. (2008), Il patrimonio naturalistico italiano e l'UNESCO: l'esperienza del Ministero dell'Ambiente tra criticità e soluzioni partecipate. In AA.VV., *Tutela e conservazione dei beni culturali e naturali e del paesaggio*, Tipografica Ostiense, Ministry of Cultural Heritage and Activities, Rome.
- PORIA Y., BUTLER R., AIREY D. (2003), "The core of heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 1, pp. 238-254.
- RISPOLI M., BRUNETTI G. (2009), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- SANDU I. (2010), "Innovative systems of scientific investigation and integrate conservation for the valorising and treasuring cultural heritage", *International Journal of Conservation Science*, vol. 1, n. 3.
- SIANO A., SIGLIOCCOLO M. (2008), "Cultural goods and place reputation: A cross-analysis on Italian museums", *The International Journal of Knowledge. Culture and Change Management*, vol. 8, n. 9, pp. 1-12.
- STANLEY-PRICE N., BURCH R., MAGAR V. (2007). "Editorial", *Conservation and Management of Archaeological Sites*, n. 8, pp. 185-186.
- SOLIMA L. (2018), *Il management dell'impresa culturale*, Carocci, Roma.
- TIMOTHY D.J., BOYD S.W. (2003), *Heritage tourism*, Prentice Hall, Harlow.
- URBANI G. (1973), *Problemi di conservazione*, Compositori, Bologna.
- YIN R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, 4th ed.
- WILLEMS W.J.H. (2010), "Laws, language, and learning. Managing archaeological heritage resources in Europe", in Messenger P.M., Smith G.S. (Eds.), *Cultural heritage management: A global perspective*, University Press of Florida, Gainesville, FL.

Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendali nel settore turistico: un'analisi longitudinale nell'industria dell'ospitalità

STEFANO FRANCO* MATTEO GIULIANO CAROLI* FRANCESCO CAPPA*
GIACOMO DEL CHIAPPA**

Obiettivi. *Se da un lato il turismo sembra essere diventato una delle industrie più grandi del mondo in termini di quota del PIL globale e delle esportazioni totali di servizi (Organizzazione Mondiale del Turismo, 2017), dall'altro è pur vero che proprio tale crescita rende evidente la rilevanza delle esternalità negative che l'attività turistica può generare. Difatti, le dinamiche competitive e il comportamento della domanda turistica richiedono sempre più alle aziende di migliorare le pratiche di responsabilità sociale d'impresa (o corporate social responsibility, CSR) (Perrini and Tencati, 2008; Lubin and Esty, 2012; Pascucci, 2012) contribuendo per tale via a ridurre le esternalità negative che la loro operatività potrebbe generare a livello sociale e ambientale per le comunità ospitanti e non solo (Russo and Perrini, 2010; De Grosbois, 2012; Martínez and Rodríguez del Bosque, 2013).*

Tuttavia, è ancora dibattuto se e con quale intensità le attività di CSR impattino sui risultati economico-finanziari delle imprese. Sebbene siano stati riscontrati risultati contrastanti circa i benefici della CSR sulla performance finanziaria delle imprese (o corporate financial performance, CFP) (Inoue and Lee, 2011; Garay and Font, 2012; Theodoulidis et al., 2017), è importante considerare che la CSR implica il sostenimento di costi/investimenti che potrebbero generare uno svantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che non praticano attività responsabili (Friedman, 1970; Barnett and Salomon, 2006), specie se tali investimenti non riescono ad intercettare le preferenze degli stakeholders. Le imprese con forti relazioni con i loro stakeholder ottengono maggiori benefici rispetto alle aziende con relazioni deboli, che non sono in grado di aumentare la fiducia tra i diversi attori e creare valore aggiunto. Pertanto, le imprese che non hanno una sufficiente attenzione alle pratiche di CSR sono percepite come meno credibili dai loro stakeholder e i loro sforzi nelle azioni sociali e ambientali responsabili possono rappresentare solo un costo che può essere dannoso per le prestazioni delle aziende (Barnett and Salomon, 2012). È anche vero che non mettere in pratica nessuna azione di CSR per lo meno non rappresenta un costo per l'impresa. Da ciò ne deriva che esiste un trade-off tra costi e benefici della CSR e non è sufficiente attuare attività sociali e ambientali per aumentare la CFP. Per sfruttare i vantaggi relativi alla CSR, le imprese devono capitalizzare i loro sforzi in CSR in modo adeguato, in modo tale che ci possano essere prestazioni più elevate attraverso il miglioramento delle relazioni con gli stakeholders interessati, l'aumento delle opportunità di mercato e dei prezzi (Barnett and Salomon, 2012). Per questi motivi, la comprensione del livello degli sforzi di CSR che massimizza il margine di benefici rispetto ai costi determinati da tali attività è rilevante anche se ancora trascurato nel settore dell'ospitalità. Precedenti studi hanno analizzato l'impatto della CSR sulla CFP, trovando risultati contrastanti sulla relazione tra la responsabilità delle imprese e le loro prestazioni (Garay and Font, 2012; Theodoulidis et al., 2017) nel settore turistico. Lo scopo di questo articolo è approfondire l'analisi di tale relazione, e noi riteniamo che la relazione tra CSR e CFP debba essere una relazione a forma di U, in cui gli sforzi deboli in attività di CSR producono prestazioni negative, ma che dopo un certo livello la loro implementazione incide positivamente sulla CFP, sostenendo che solo i grandi sforzi nella CSR sono in grado di influenzare positivamente le prestazioni delle aziende.

Il presente studio, intende contribuire ad approfondire il dibattito sul tema analizzando il tipo di relazione che esiste tra CS e CFP nelle imprese turistiche e, più nello specifico, verificando se tale relazione possa essere rappresentata con una curva convessa ("u-shaped"), invece che con una curva lineare come è stato fatto in studi precedenti.

Metodologia. *Per rispondere alla domanda di ricerca sopra esposta, abbiamo condotto un'analisi di regressione in random effect su dati panel sulle società quotate del settore ospitalità in tutto il mondo.*

I dati sono stati raccolti dal database Eikon Thomson Reuters (Release 2017). Inizialmente, sono state considerate

* Dottorando, LUISS Guido Carli
e-mail: sfranco@luiss.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - LUISS Guido Carli
e-mail: mcaroli@luiss.it

▲ Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - LUISS Guido Carli
e-mail: fcappa@luiss.it

** Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Sassari
e-mail: gdelchiappa@uniss.it

tutte le 649 società quotate fornite dal database nella categoria “Hotels, Motels and Cruise”, di cui 24 sono state infine selezionate a causa della disponibilità dei dati, per un numero totale di 107 osservazioni annuali dal 2012 al 2017, una numerosità in linea con gli studi precedenti (Lee and Park, 2009).

Basandoci su studi precedenti (Kang et al., 2010; Krause et al., 2015; Wang et al., 2015), usiamo il ritorno sul capitale azionario (ROE) come proxy per misurare la performance finanziaria, che è la nostra variabile dipendente. Il ROE è una misura contabile per la redditività che rappresenta la performance a breve termine e viene calcolata dividendo il reddito netto per il capitale proprio. Nel nostro esempio, la variabile dipendente viene assunta al tempo t mentre le variabili indipendenti sono misurate al tempo $t-1$ al fine di consentire loro di avere un impatto sulle prestazioni delle imprese.

La variabile utilizzata per misurare gli sforzi CSR delle imprese, i.e. la nostra variabile indipendente, è il punteggio ESG che corrisponde al punteggio di responsabilità ambientale, sociale e di governance (Thomson Reuters, 2017). Molti studi hanno analizzato la CSR attraverso questo punteggio precedentemente noto come KLD (Barnett and Salomon, 2012; Inoue and Lee, 2011; Lee and Park, 2009; Theodoulidis et al., 2017) che misura la CSR considerando le dimensioni mostrate nella Tabella 1.

Tab. 1: Le dimensioni del punteggio ESG

Dimensione CSR	Categoria	Numero indicatori
Ambientale	Uso risorse	20
	Emissioni	22
	Innovazione	19
Sociale	Forza lavoro	29
	Diritti umani	8
	Comunità	14
	Responsabilità	12
Governance	Management	34
	Azionisti	12
	CSR strategy	8
TOTALE		178

Fonte: Thomson Reuters, 2017

Nella regressione abbiamo controllato per le dimensioni delle imprese, con l'ammontare di “Totale attivo” ed il “Numero di dipendenti”. Inoltre, teniamo conto della regione geografica del quartier generale dell'impresa, in quanto potrebbe influire sull'andamento della sua attività, e degli anni dal 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, al fine di controllare l'effetto degli anni sulla redditività dell'azienda. In effetti, l'adozione di tali pratiche può essere influenzata da logiche e pratiche istituzionali in ogni continente e dalla tendenza di altre aziende in quell'anno particolare. Per questo motivo abbiamo utilizzato quattro variabili dicotomiche per la regione geografica, vale a dire Europa, America, Asia e Africa e sei variabili dicotomiche per gli anni, vale a dire dal 2012 al 2017.

Prima dell'analisi di regressione, abbiamo verificato le correlazioni tra le variabili per verificare che non ci fosse collinearità tra le variabili dipendenti e indipendenti. Quindi, abbiamo eseguito un'analisi dei dati panel per testare le ipotesi sopra menzionate. Infine, alcuni controlli di robustezza vengono eseguiti a causa della riduzione delle dimensioni del nostro campione a causa della mancanza di informazioni sulle variabili indipendenti e moderatore, per rafforzare i risultati ottenuti. Tutte le analisi statistiche sono state condotte con STATA (versione 10).

Risultati. Utilizzando una regressione lineare su un set di dati longitudinale di aziende appartenenti a industrie alberghiere e crocieristiche, mostriamo come l'effetto lineare e quadratico di ESG siano significativi, supportando l'ipotesi di una relazione di tipo U-shaped. Nella Tabella 2 sono riportate le correlazioni tra le variabili, dimostrando che non vi è alcun problema di collinearità nel nostro campione.

Tab. 2: Correlazioni

	Roe	ESG	Asset Totali	Dipendenti
Roe	1			
ESG	0.1143	1		
Asset totali	-0.2529	0.2865	1	
Dipendenti	-0.1884	0.5503	0.4328	1

Fonte: elaborazione degli autori

Il test di Hausman e Breusch Pagan ci ha permesso di selezionare il corretto modello di analisi dei dati del panel, cioè il random effect. I risultati dei nostri dati panel con effetto casuale sono riportati nella Tabella 3.

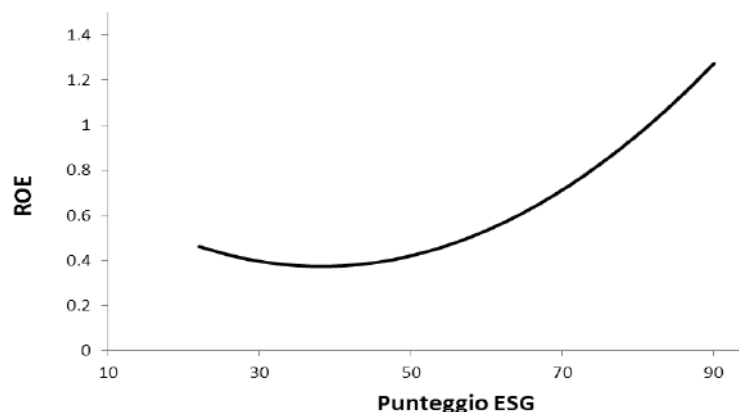
Tab. 3: Analisi longitudinale dell'impatto a forma U di CSR su CFP

Numero osservazioni	107	R^2 overall	0.3368
Numero gruppi	24	Prob>Chi2	0.0913
ROE	Coef.	Robust Std. Err.	P>z
ESG	-0.0232356	0.0092082	0.012
ESG ^2	0.0003113	0.0001092	0.004
Asset totali	-1.53E-12	1.21E-12	0.204
Indebitamento netto	2.97E-12	6.82E-12	0.663
Dipendenti	-1.80E-06	7.52E-07	0.017
2013	-0.3099526	0.2925256	0.289
2014	0.0340046	0.030855	0.27
2015	0.0644857	0.0512043	0.208
2016	0.0109737	0.0276673	0.692
2017	0.0328838	0.0303476	0.279
Intercetta	0.0422468	0.0354249	0.233
sigma_u	0.19057441		
sigma_e	0.09170321		
rho	0.81198661		

Fonte: elaborazione degli autori

Da questi risultati, è possibile dimostrare che la CSR ha un effetto significativo negativo sul ROE. Inoltre, l'analisi fornisce prove anche di un impatto positivo del valore quadratico della CSR, supportando l'intera ipotesi teorica che c'è un effetto a forma di U di CSR su ROE (Figura 1).

Fig. 1: La relazione ad "U" tra CSR e ROE



Fonte: elaborazione degli autori

Il campione rappresenta l'intera popolazione del settore alberghiero per il quale siamo stati in grado di raccogliere dati per le analisi, ovvero comprendente le aziende quotate in borsa per cui siano a disposizione tutti i dati necessari, tuttavia, dal momento che il campione è stato ridotto rispetto a quello iniziale abbiamo condotto un test t per verificare che la variabile dipendente non fosse influenzata dal fatto di essere selezionato nel nostro campione. Il risultato, riportato nella Tabella 4, mostra che il ROE del nostro campione con dati completi di variabili indipendenti non è diverso da tutta la popolazione, quindi non c'è un bias di selezione del campione nella nostra analisi.

Tab. 4: T test

Group	Observations	Mean	Std. Deviation
Censored	1934	0.1342658	0.730273
Uncensored	116	0.1721552	0.2705
Combined	2050	0.1364098	0.712244
Ha: diff<0	Ha: diff!=0	Ha: diff>0	
Pr(T <t)=0.289	Pr(T > t)=0.578	Pr(T>t)=0.711	

Fonte: elaborazione degli autori

Inoltre, abbiamo condotto la stessa analisi sui dati longitudinali con OLS e con la procedura di Heckman. Usiamo la procedura di Heckman per controllare la distorsione di selezione del campione. Per questo motivo, includiamo più variabili di restrizione di esclusione che hanno la funzione di influenzare la probabilità che un'osservazione compaia nel nostro campione, ma - poiché non sono incluse nel nostro modello OLS finale - non influenzano la variabile dipendente (Certo et al., 2015). Più in dettaglio, abbiamo tenuto conto del fatto che l'adozione delle pratiche CSR avrebbe potuto essere determinata dal paese di origine.

Limiti della ricerca. Nonostante sia condotta su un campione di imprese significativo e rappresentativo delle società quotate nei settori alberghi, motel e crociere, l'analisi si basa su un numero limitato di osservazioni. Studi futuri potrebbero incrementare il dataset inserendo dati relativi ad altri anni. Un altro limite è rappresentato dal fatto che solo corporate di grandi dimensioni sono inserite nello studio. In futuro potrebbe essere interessante allargare l'analisi a singoli alberghi anche di piccole dimensioni. Infine, il ROE non è un indicatore esaustivo delle performance aziendali. Difatti nuovi sviluppi potrebbero affiancare a tale misura di performance una variabile orientata al lungo periodo (es. Q di Tobin), e performance di natura operativa (es. vendite).

Implicazioni pratiche. La Figura 1 mostra un alto livello di redditività per le aziende con i punteggi ESG più elevati. Tuttavia, dimostriamo che la relazione è a forma di U, il che significa che gli investimenti in CSR producono effetti rilevanti in termini di performance economico-finanziaria solo superata una certa massa critica (effetto soglia). In una prospettiva della teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), infatti, gli sforzi della CSR sono strettamente correlati alla forza della relazione dell'impresa con i suoi stakeholder e una relazione forte è vantaggiosa per le performance finanziarie (Barnett, 2007; Barnett and Salomon, 2012). D'altra parte, sforzi deboli in CSR possono essere negativi per le performance finanziarie in quanto implicano costi e incertezza (Park et al., 2017) che non sono controbilanciati da benefici relazionali con gli stakeholder che consentono di sfruttare gli investimenti sociali e ambientali. Questo è il motivo per cui l'effetto della CSR su CFP è rappresentato da una parte negativa e una positiva, che si traducono in una curva a forma di U. Di conseguenza, dopo il picco, non appena gli sforzi della CSR sono associati a relazioni adeguate con gli stakeholder, l'impresa ottiene risultati finanziari molto più elevati rispetto alle imprese con un minimo impegno nelle attività di CSR (figura 1). Questa considerazione è particolarmente rilevante per i manager e i professionisti dell'ospitalità perché mostra quanto sia importante gestire la CSR nel modo appropriato. Ormai, sia le PMI che le grandi società di ospitalità sono sempre più coinvolte nei programmi di CSR (Tantalo et al., 2012) e questa ricerca dimostra che la mera implementazione di attività responsabili in ambiti sociali e ambientali non è sufficiente per generare risultati finanziari che sono invece influenzati negativamente da un'attenzione limitata della gestione dell'impresa a tali pratiche. Al contrario, le imprese dell'ospitalità dovrebbero considerare la CSR come un investimento a lungo termine che merita sforzi notevoli per produrre relazioni adeguate con gli stakeholder e quindi prestazioni migliori (Kang et al., 2010). Di conseguenza, è importante per le aziende capire che essere "buoni" non è sufficiente in quanto è fondamentale capire quanto "buoni" bisogna essere.

Originalità del lavoro. Questo articolo porta due principali contributi alla letteratura. In primo luogo, rafforziamo le implicazioni teoriche della teoria degli stakeholder nel rapporto tra CSR e le prestazioni dell'impresa nel settore dell'ospitalità. In secondo luogo, forniamo prove empiriche della relazione curvilinea tra CSR e CFP. In questo modo, questo studio contribuisce alla teoria degli stakeholder confermando una relazione positiva tra attività sociali e ambientali e risultati finanziari, e alla letteratura di CSR e CFP nel turismo e ospitalità che raramente ha mostrato la natura a forma di U di tale relazione (SY Park and Lee, 2009). Inoltre questo studio rappresenta uno dei pochi articoli che analizzano tale relazione utilizzando dati longitudinali che permettono di rafforzare l'analisi studiando la relazione nel tempo.

Parole chiave: CSR; performance; U-shaped; turismo; industria ospitalità

Bibliografia

- BARNETT M.L. (2007), "Shareholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 794-816.
- BARNETT M.L., SALOMON R.M. (2006), "Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 11, pp. 1101-1122.
- BARNETT M.L., SALOMON R.M. (2012), "Does it pay to be really good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 33, pp. 1304-1320.
- CERTO T., BUSENBARK J., WOO H.-S., SEMADENI M. (2015), "Sample Selection Bias and Heckman Models in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, vol. 37, n. 1, pp. 116-132.
- FRIEDMAN M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *NY Times*, vol. 5, SM17.
- GARAY L., FONT X. (2012), "Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, n. 2, pp. 329-337.
- DE GROSBOIS D. (2012), "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, n. 3, pp. 896-905.

- INOUE Y., LEE S. (2011), "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries", *Tourism Management*, vol. 32, n. 4, pp. 790-804.
- KANG K.H., LEE S., HUH C. (2010), "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 1, pp. 72-82.
- KRAUSE R., PRIEM R., LOVE L. (2015), "Who's in charge here? Co-ceos, power gaps, and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 13, pp. 2099-2110.
- LEE S., PARK S.Y. (2009), "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, n. 1, pp. 105-112.
- LUBIN D.A., ESTY D.C. (2012), "Bridging the Sustainability Gap" *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, n. 4, pp. 18-21.
- MARTÍNEZ P., RODRÍGUEZ DEL BOSQUE I. (2013), "CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 35, pp. 89-99.
- PARK S., SONG S., LEE S. (2017), "Corporate social responsibility and systematic risk of restaurant firms: The moderating role of geographical diversification", *Tourism Management*, vol. 59, pp. 610-620.
- PASCUCCI F. (2012), "Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcune riflessioni", *Sinergie*, n. 86, pp. 133-150.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 1-22.
- RUSSO A., PERRINI F. (2010), "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs", *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n. 2, pp. 207-221.
- TANTALO C., CAROLI M.G., VANEVENHOVEN J. (2012), "Corporate social responsibility and SME's competitiveness", *International Journal of Technology Management*, vol. 58, pp. 129-151.
- THEODOULIDIS B., DIAZ D., CROTTO F., RANCATI E. (2017), "Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries", *Tourism Management*, vol. 62, pp. 173-188.
- Thomson Reuters ESG data and solutions* (2017, s.l.), 2017. Ed. Thomson Reuters. s.l.
- WANG D.H.M., CHEN P.H., YU T.H.K., HSIAO C.Y. (2015), "The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 11, pp. 2232-2236.
- UNWTO Annual Report 2016* (2017, Madrid), 2017. Ed. World Tourism Organization. Madrid

TRACK - SUSTAINABILITY

Restaurant sustainability: an exploratory study on client's food waste composition, motivation, habits and doggy bag adoption

LUDOVICA PRINCIPATO, LUCA SECONDI

Sustainable business models in services: multiple case study in yacht tourism

CINZIA BATTISTELLA, MARIA ROSITA CAGNINA, LUCIA CICERO, NADIA PREGHENELLA

L'economia circolare come opportunità di business? Un'indagine esplorativa sulle imprese italiane

ANGELO DI GREGORIO, MARCO FREY, FRANCESCA CERUTI, LAURA GAVINELLI

Stakeholder engagement nelle pratiche di sostenibilità aziendale.

Un'indagine empirica condotta attraverso i corporate website

FRANCESCA CONTE, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, CLAUDIA COVUCCI

Restaurant sustainability: an exploratory study on client's food waste composition, motivation, habits and doggy bag adoption

LUDOVICA PRINCIPATO* LUCA SECONDI*

Objective. Food waste represents a serious sustainability issue that is mining the sustainability of our food systems. Just think that every year about the 30% of the global food production gets wasted along the food supply chain (Gustavsson et al. 2011). This represents a huge economic cost of approximately 2,600 billion dollars if we consider also the hidden environmental and social costs related to the phenomenon (FAO, 2013). Therefore, actions put in place to reduce it can be considered as a “triple win” solution: it can save money for individuals, companies and farmers; it can mitigate hunger; it can save land, water and ultimately reduce climate change impacts. That is why in 2015 the United Nations decided to include food waste issue within its 12th target “Ensure sustainable consumption and production patterns”: “by 2030, halve per capita global food waste at the retail and consumer levels and reduce food losses along production and supply chains, including post-harvest losses” (SDG 12.3, UNDP, 2016).

From a company perspective, it has been seen that for every dollar invested in the reduction of food waste, there is an average return of investment of 14 dollars. This includes not only the retailers and food companies, but also the companies involved in the hospitality sector like restaurants (Champions 12.3, 2017).

Bearing this in mind, in this paper we will focus on waste that occurs in the last part of the food supply chain- and in particular during the away from home consumption - which mainly involves individual's attitudes and behaviours towards the phenomenon (Mondéjar et al., 2016; Principato et al., 2015; Parfitt et al., 2010; Griffin et al., 2009; Gustavsson et al., 2011). In Europe, following the household level, out of home represents the second source of waste at consumption phase (Brautigam et al., 2014; Monier et al., 2010). A similar situation happens in Italy, where restaurant waste amounts to 21% of total waste (Coldiretti, 2017). While food waste phenomenon has been widely investigated by the academic literature during the household phase, food waste generated by the hospitality sector, which incorporates food wasted by restaurants, bar, hotels, catering services and canteens, still remain a little researched area (Pirani and Arafat, 2016; Schneider, 2013). Indeed, the few studies done have focused on the quantification of food waste out of home instead of the factors behind it (Heikkila et al. 2016).

Food waste at restaurant level occurs during the food preparation or the consumption phase (Principato et al., 2018; Risku-Norja et al., 2010; Papargyropoulou et al., 2016). That is, food gets discarded during the preparation and processing of the meals or from food deterioration (kitchen food waste), as well as from clients leftovers (client food waste) (Principato, 2018; Marthinsen et al., 2012; Pirani and Arafat, 2016). According to a recent study, clients' waste accounts for 34% of the total wastage in restaurants, thus representing one of the most important drivers of food waste at this level (WRAP, 2013b).

In this study we will focus on client avoidable food waste generated in the hospitality industry, which includes restaurants, cafeteria and bars that offer table service with the main aim of exploring composition, motivation, habits and re-use of leftovers of clients. Specifically, we report the results of a survey that has been submitted to 411 individuals in Lazio region in order to analyse their (i) food waste awareness, (ii) attitudes and concern towards the phenomenon, (iii) out of home habits, (iv) self-reported waste quantification, (v) doggy bag adoption.

Conceptual framework

As seen before, food waste could be defined as a low hanging fruit, that is, the reduction of it could be achieved with little effort and can benefit many actors (companies, farmers, individuals' pockets, but also the environment itself) (Sakaguchi et al. 2018). Along with this, food waste happens for several reasons and cannot be seen as the result of a single incorrect behaviour (Secondi et al., 2015; WRAP, 2011; Quested et al., 2013).

Bearing this in mind, we have drawn from the literature, and conceived a conceptual framework to build our survey that took into account these variables: (i) food waste awareness, (ii) attitudes and concern, (iii) out of home habits, (iv) self-reported waste quantification, (v) doggy bag adoption. Below we will discuss about each one of them.

Food waste awareness

Awareness on food waste is rising in recent years (Sakaguchi et al. 2018), but this seems to be not enough. Indeed,

* Ricercatore in *Marketing* - Università Roma Tre
e-mail: ludovica.principato@uniroma3.it

* Ricercatore in *Statistica Economica* - Università degli Studi della Tuscia
e-mail: secondi@unitus.it

since a recent study demonstrated that the more youths are aware on the phenomenon the more they are prone to reduce their leftovers (Principato et al., 2015), we decided to include this variable into our framework.

Food waste attitudes and concern

Wasted food means also a relevant economic loss for the restaurant industry. A study conducted in the UK estimated that the economic cost derived from food procurement, labour and service costs, utilities and waste management exploited but uselessly due to food waste, amounts to more than 682 million pounds per year (WRAP, 2013a). According to this, if we consider also the environmental impacts related to food waste, we can affirm that reducing it could represent a general improvement for the sustainability of our planet (Heikkila et al. 2016).

Based on some studies that affirm that individuals with pro-environment attitudes and civic sense tend to waste less food (Williams et al., 2012; Parfitt et al., 2010; Barr, 2007), we included food waste attitudes and concern related to its issues on the framework.

Out of home habits

According to a recent survey, almost 50% of global population eat in some out of home venues at least weekly, and the trend is growing year by year due to the shift in our lifestyles that lead us to spend more hours away from home and to have less time to cook than before (Nielsen, 2016). This trend is affecting even more the Western Countries, like Italy where out of home consumption accounts for more than 35% of the total food consumption and is moderately increasing every year (Fipe, 2017). Similarly, in Europe this amount touches the 37% of total of food costs (Fipe, 2017). In 2017, 77.3% of Italian adults eat out of home, and about 22% of these adults consume at least four or five meals away from home in a week (Fipe, 2017). If we consider this growing trend, we need to take into consideration the habit of eating out and the urgency that people need to understand the importance not to waste food in this context.

Self-reported waste quantification

In order to try to quantify food wasted by clients, we decided to include a self-reported waste quantification to give at least a general indication on the amount of clients' leftovers. Indeed, indirect measurement through surveys has proved to be suitable to join self-assessed answers and qualitative information related to food waste (Secondi et al, 2015).

Doggy bag adoption

From the client perspective, one relevant action that gives the possibility to the client to eat the food at a later time is the use of the doggie bag. In Northern Countries (like in the UK or in the USA) this represents a socially accepted practice and it is widely spread at every level. On the contrary, in the Mediterranean Countries (such as in Italy), this still represents a little used practice. Indeed, still 22% of Italians consider this practice as unsophisticated and feel ashamed to ask for it (Coldiretti, 2017; Sirieix et al., 2017). Similarly according to another study, 41% of respondents admit to be embarrassed to take away leftovers (Last Minute Market, SWG, 2016). Some policy actions in order to facilitate the doggy bag adoption have been recently implemented in some European Countries, like in Italy with good reactions and results (EIU and BCFN, 2017), but this is still not enough.

Methodology

The data collection process and the case-study

With the aim of investigating out-of-home food waste from a consumer perspective, an exploratory sample survey was carried out by analysing individuals' habits and behaviour when they consume meals away from home.

The survey took place between March and June 2017 with the main focus on the territory of the Lazio region in Italy. We collected data through a web-based questionnaire constructed ad-hoc for the survey and composed by 30 questions (mainly multiple-choice questions). Following the conceptual framework, the questions were organized into the following 5 sections: i) knowledge and awareness of the phenomenon of food waste; ii) out-of-home habits in terms of occasions, types of restaurants and number of times an individual goes out for having lunch or dinner out-of-home and number of courses (dishes) ordered on average; iii) estimated quantity (in percentage terms) and motivation of waste, opinions about possible reasons causing clients' and own personal waste in restaurants; iv) knowledge about doggy-bag and national law and rules towards domestic food waste; v) personal data and socio-economic characteristics.

The research has therefore been characterized by a voluntary nature in line with the exploratory dimension of the research. This aspect, even if it represents a limitation of the present work, allowed us to explore the phenomenon of out-of-home food waste on which relatively little has been written and discussed in the literature, as previously underlined.

Results

Wasting food out-of-home: composition, motivation, habits and re-use of leftovers

The voluntary participation to the survey lead us to have 415 respondents who decided to participate in our survey. After checking the validity and reliability of the data we considered for the analysis 411 responses. Approximately 58% of the respondents were females while on average the respondents were 38 years old (standard deviation 15.82). Focusing on the professional status, approximately 49% of the respondents were employed, 31% students, 10% job seekers and the remaining housewives and retired from job. Regarding marital status, most respondents (51%) were single/unmarried, 35% married, 8.8% cohabitants and the remaining divorced or widowed. Approximately 38% of the individuals who participated to the survey has one or more children.

The results of the survey show that approximately 11.7% of the food ordered was not consumed (standard deviation 11.35), with a median value equal to 10% and a range of observed values between a minimum of 0 (no waste) and a maximum of 70% which represents an outlier value. Indeed, by restricting the analysis to the central part of the

distribution (between first and third quartiles), it can be shown that 50% of the respondents declared a percentage of out-of-home food wastage between 2 and 20% of the food ordered and served.

Interesting insights emerge from the distribution of waste according to the various courses and by distinguishing starters, first and second courses, pizzas, side dishes and desserts. Figure 2 summarizes the distribution of responses: each individual indicated the level (none, low, moderate, high) of produced waste - in terms of plate leftovers - for the different courses. By observing the distribution of waste for starters approximately 69% of respondents declared to not waste anything of these dishes. A higher percentage of respondents - equal to approximately 75% - also declares that none of the desserts are generally wasted.

By focusing the analysis on the "moderate" and "high" categories, it emerges that sides dishes and second courses are those types of plates mostly not consumed by clients/consumers.

Concerning pizza, it was observed more than fifty percent of the respondents (52.8%) do not waste it anything, but there are more than 5% of respondents who declared that "moderate" or "high" leftovers are generated from this type of dish.

The questionnaire also investigated habits towards meals consumed out-of-home. On this issue, it is interesting to analyse if and to what extent consumers can distinguish between the amount of non-consumed food generated at lunch or dinners. More than 30% of the respondents declared that "he/she believe of wasting more at dinner than at lunch" while only 5% of respondents declared that wasted food in out-of-home lunches is greater than those generated when having dinner out. It is interesting to note that there is also a percentage corresponding to 32% of respondents who was not able to disentangle waste between lunch and dinner out-of-home. Lastly, the remaining respondents declared that "I believe I waste the same amount between lunches and dinners outside".

When we investigated reasons of out-of-home waste in terms of food leftovers in the plate we asked participants to distinguish among three main motivations: i) sense of satiety; ii) food preferences; iii) gap between expectation and effectively consumed dishes. We explored these issues by proposing a 5-point Likert scale ranging from "extremely disagree" to "extremely agree". By analyzing the distribution of responses and specifically focusing on the categories "agree" or "extremely agree", it can be seen that the most cited reason of restaurant leftovers was the sense of satiety (approximately 62% of respondents declared to agree or extremely agree with this issue) followed by the issue of food preferences (48%) and the mismatch between ordered plate and served plate (35%).

In terms of recover and re-use of food not consumed at restaurant it was surprising to observe that only 3% of respondents are in favour of using the doggy bag because they believe that food should not be wasted; 5% is also favourable but is ashamed to ask for it. On the other hand, about 61% is not favourable since it would not eat at home the leftovers of the restaurant anyway, while the remaining part is not favourable because they consider it an unsophisticated practice.

To sum up, results show that 50% of the respondents declared a percentage of out-of-home food wastage between 2 and 20% of the food ordered and served. The most cited reason of restaurant leftovers was the sense of satiety (62% of respondents) followed by the issue of food preferences (48%) and the mismatch between ordered plate and served plate (35%). Only 3% of respondents are in favour of using the doggy bag because they believe that food should not be wasted; 5% is also favourable but is ashamed to ask for it. On the other hand, about 61% is not favourable since it would not eat at home the leftovers of the restaurant anyway, while the remaining part is not favourable because they consider it an unsophisticated practice.

Research limits. This study added theoretical knowledge to the study of food waste behaviour away from home. Moreover, the explorative analysis highlighted relevant insights on client food waste that provide also practical implications for restaurants managers. Future researches must go deeper and show some relevant relationships, such as if the use of the doggy bag, or be knowledgeable about it could be associated to less waste. Or again it would be interesting to study the role of social norms and emotions associated to the adoption of the doggy bag.

Practical implication. The explorative analysis highlighted relevant insights on client food waste that provide also practical implications for restaurants managers in order to avoid food waste within their restaurants.

Originality. This study is the first in Italy that highlighted the composition; motivation; habits and re-use of leftovers from the clients perspective.

Key words: food waste; restaurant waste; client food waste; sustainability

References

- BARR S. (2007), "Factors influencing environmental attitudes and behaviours: a UK case study of household waste management", *Environment and Behaviour*, vol. 39, n. 4, pp. 435-473.
- BRAUTIGAM K.R., JORISSEN J., PRIEFER C. (2014), "The extent of food waste generation across EU-27: different calculation methods and the reliability of their results", *Waste Management*, Res. 32, pp. 683-694.
- CHAMPIONS 12.3, (2017), *The business case for reducing food loss and waste*.
- CHEN J.S., HSU C.H. (1999), "The use of logit analysis to enhance market segmentation methodology", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 23, n. 3, pp. 268-283.

- COLDIRETTI (2017), *Consumi. Coldiretti, 6 Italiani su 10 tagliano sprechi nel 2016*.
- CORRAL P., TERBISH M. (2015), "Generalized maximum entropy estimation of discrete choice models", *Stata Journal*, vol. 15, n. 2, pp. 512-522.
- EIU and BCFN, (2017), Food Sustainability Index, 2017. <http://foodsustainability.eiu.com/wp-content/uploads/sites/34/2017/03/FIXING-FOOD-TOWARDS-A-MORE-SUSTAINABLE-FOOD-SYSTEM.pdf>
- FAO (2013), *Food wastage footprint: impacts on natural resources*. Retrieved from: <http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf>.
- FIPE (2017), *Ristorazione 2017, Rapporto Annuale*.
- GOLAN A., JUDGE G.G., MILLER D. (1996a), *Maximum Entropy Econometrics: Robust Estimation with Limited Data*. Chichester, UK: Wiley.
- GRIFFIN M., SOBAL J., LYSON T.A. (2009), "An analysis of a community food waste stream", *Agriculture and Human Values*, vol. 26, n. 1/2, pp. 67-81.
- GUSTAVSSON J., CEDERBERG C., SONESSON U. (2011), *Global Food Losses and Food Waste, Swedish Institute for Food and Biotechnology (SIK), Gothenburg*.
- HEIKKILÄ L., REINIKAINEN A., KATAJAJUURI J.M., SILVENNOINEN K., HARTIKAINEN H. (2016), "Elements affecting food waste in the food service sector", *Waste Management*, n. 56, pp. 446-453.
- LAST MINUTE MARKET, SWG. (2016), *Waste Watcher 2016 Report*.
- MARTHINSEN J., SUNDT P., KAYSEN O., KIRKEVAAG K. (2012), *Prevention of Food Waste in Restaurants, Hotels, Canteens and Catering*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen.
- MONDÉJAR JIMÉNEZ J., FERRARI G., SECONDI L., PRINCIPATO L. (2016), "From the Table to Waste: an exploratory study on behaviour towards food waste of Spanish and Italian Youths", *Journal of Cleaner Production*, n. 138, pp. 1-11.
- MONIER V., ESCALON V., O'CONNOR C. (2010), *Preparatory Study on Food Waste Across EU 27 October 2010*, European Commission.
- NIELSEN COMPANY (2016), *What's in our food and on our mind. Ingredient and dining out trends around the world*, USA.
- PAPARGYPOULOU E., WRIGHT N., LOZANO R., STEINBERGER J., PADFIELD R., UJANG Z. (2016), "Conceptual framework for the study of food waste generation and prevention in the hospitality sector", *Waste Management*. 2016 Mar; n. 49, pp. 326-36.
- PARFITT J., BARTHEL M., MACNAUGHTON S. (2010), *Food waste within supply chains: quantification and potential for change to 2050*, Royal Society Publishing, UK.
- PIRANI S.I, ARAFAT H.A (2016), "Reduction of food waste generation in the hospitality industry", *Journal of Cleaner Production*, vol. 132, 20 September 2016, pp. 129-145.
- PRINCIPATO L. (2018), *Food Waste at the Consumer Level. A comprehensive Literature Review*, Springer International, Cham (ZG) Switzerland.
- PRINCIPATO L., PRATESI C.A., SECONDI L. (2018), "Towards Zero Waste: an Exploratory Study on Restaurant managers", *International Journal of Hospitality Management*, n. 74, pp. 130-137.
- PRINCIPATO L., SECONDI L., PRATESI C.A. (2015), "Reducing food waste: an investigation on the behaviour of Italian Youths", *British Food Journal*, vol. 117, n. 2, pp. 731-748.
- QUESTED T.E., MARSH E., STUNELL D., PARRY A.D., (2013), "Spaghetti soup: the complex world of food waste behaviours", *Resources, Conservation and Recycling*, n. 79, pp. 43-51.
- RISKU-NORJA H., KURPPA S., SILVENNOINEN K., NUORANNE A., SKINNARI J., (2010), *Julkiset ravitsemispalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon*, MTT. Tampereen yliopistopaino Juvenesprint Oy, pp. 56. Available in Finnish.
- SAKAKUCHI L., PAK N., POTTS M.D. (2018), "Tackling the issue of food waste in restaurants: Options for measurement method, reduction and behavioral change", *Journal of Cleaner Production*, n. 180, pp. 430-436.
- SCHNEIDER F. (2013), "Review of food waste prevention on an international level. Proc. ICE", *Waste Resour. Manag*, n. 166, pp. 187-203.
- SECONDI L., PRINCIPATO L., LAURETI T. (2015), "Household food waste behaviour in EU-27 countries: A multilevel analysis", *Food Policy*, n. 56, pp. 25-40.
- SIRIEIX L., LÁLA J., KOČMANOVÁ K. (2017), "Understanding the antecedents of consumers' attitudes towards doggy bags in restaurants: Concern about food waste, culture, norms and emotions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, n. 34, pp. 153-158.
- UNDP (2016), *United Nations Development Programme, Sustainable Development Goals*, available at <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production/targets/>
- WILLIAMS H., WIKSTRÖM F., OTTERBRING T., LÖFGREN M., GUSTAFSSON A. (2012), "Reasons for household food waste with special attention to packaging", *Journal of Cleaner Production*, vol. 24, March, pp. 141-148.
- WRAP (2011), *New Estimates for Household Food and Drink Waste in the UK*, WRAP, Banbury.
- WRAP (2013a), *Understanding out of home consumer food waste*, Banbury, UK.
- WRAP (2013b), *Where food waste arises within the UK hospitality and food service sector: spoilage, preparation and plate waste*, Banbury, UK.

Sustainable business models in services: Multiple case study in yacht tourism

CINZIA BATTISTELLA* MARIA ROSITA CAGNINA* LUCIA CICERO[▲] NADIA PREGHENELLA**

Objectives. *Many international institutions and governments have included sustainability in their programs as a fundamental element for the society of the future (i.e. OECD, 2008; UN World Commission, 2015). The topic of sustainable development takes its first steps in the 70s and 80s, when awareness grew about the incompatibility between the production and consumption models of industrialized societies and the environmental preservation on the long run, especially with regards to the excessive exploitation of natural resources. In 1987, the Brundtland Report defined for the first time the sustainable development, which “meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED, 1987; p. 8). In 2008, in its report on sustainable development, OECD argues that at “the core of sustainable development is the need to consider “three pillars” together: society, the economy and the environment. [...] Social well-being and economic well-being feed off each other, and the whole game depends on a healthy biosphere in which to exist” (p. 27). In more recent years, interest for the theme of sustainability rises also in the business strategy and management disciplines as conjunction of corporate social responsibility and sustainable development. Elkington with his Triple Bottom Line (1997) – known as the three Ps: people, profits, planet – puts in evidence how firms must focus not just on the economic value they add, but also on the environmental and social one. In this approach, companies can shift from an unsustainable business model to a sustainable one based on innovation and on features such as: a set of ethic-based business principles; a strategic sustainable management of natural resources; the sustainable production of natural, human, social, institutional and cultural capital; and a capacity to share these positive impacts in its supply chain (Elkington, 2004). Shifts into business models are acknowledged as a basic way to realize innovations for sustainability, whether they are based on small changes or radical innovations (Evans et al., 2017). However, this needs a change of mindset and the reconfiguration of many elements such as: knowledge management, collaborations, relationships and capabilities (Adams et al., 2012).*

The conceptual exploration of the link between sustainability and business model is new in literature, and even newer is their link in a service context as the large majority of the studies focused on manufacturing cases and practices. This calls for additional studies exploring sustainable business models in services, therefore our aim is to determine how service enterprises may integrate the three dimensions of sustainability (i.e., economic, environmental, and social), to investigate how business models in services can be developed according to a sustainable perspective and to select the key variables to distinguish different clusters of companies adopting a sustainable business model.

Moreover, we decided to focus our attention on a particular field of services: the tourism sector. We selected this sector because it is relevant for sustainability: on the one hand, tourists are more and more interested in sustainable proposal; on the other hand, there are tourism activities becoming increasingly societally, economically and environmentally unsustainable. Therefore, it follows that there are many open issues in the literature regarding how tourism and hospitality organizations can innovate their business models fostering sustainability. Thus, a systematic literature review is conducted and a multiple case study is designed in the context of yacht industry, in order to outline actual examples of sustainable merge of the three dimensions.

Methodology

Systematic review

The methodology we adopted to retrieve first information is a systematic review (Collins and Fauser, 2005; Pittaway et al., 2004). We chose it because it differs from traditional reviews by using a scientific and transparent process. We followed three main steps, as suggested by Tranfield et al. (2003):

1. *Planning the review. We decided to focus on sustainable business models in services and in particular in tourism, comparing in parallel two different streams of research: the stream of sustainable business models (searching among the articles related to services and in particular tourism) and the stream of tourism (searching among the articles related to business models and in particular sustainable business models).*

* Associate Professor of *Engineering Management* – University of Siena
e-mail: cinzia.battistella@unisi.it

• Assistant Professor of *Management* – University of Udine
e-mail: mariarosita.cagnina@uniud.it

▲ Post-doctoral research fellow of *Engineering Management* – University of Udine
e-mail: lucia.cicero@uniud.it

** Research fellow of *Engineering Management* – University of Udine
e-mail: nadia.preghenella@uniud.it

2. *Conducting the review.* For the first stream concerning sustainable business models, we obtained 535 articles covering the period from 2007 to 2017, acknowledging that the first paper about sustainability and business model innovation appeared in the year 2011 (Rainey). A selection based on title and abstract lead us to a restricted set of 69 articles, which became a final set of 20 articles, dealing with tourism in sustainable business model topic, after a selection based on full text analysis. For the second stream concerning tourism business models, we obtained 147 articles with no timeframe restriction. A selection based on title and abstract lead us to a restricted set of 58 articles, which became a final set of 19 after a selection based on full text analysis.
3. *Reporting and dissemination.*

Case study

As literature on sustainable business models needs further empirical investigation (Evans et al., 2017), this research employs a multiple case study design for theory development (Voss et al., 2002). We used the case study research design with variance theory approach, as defined by Voss et al. (2002) and Gioia et al. (2012), selecting cases that highlight practices that are not yet clearly stated or yet investigated by literature, for an in-depth research. Key criteria established to select cases were (1) being a marina and (2) small and medium size. We selected a sample of seven companies that was sufficiently heterogeneous in terms of location, juridical form and scope.

To maximize validity and reliability, multiple sources of data were used. In particular, the channels were both primary sources (semi-structured interviews) and secondary sources (publicly available data from press reviews, websites and archival documents). Informants were selected among the key roles for sustainable business model development. Per each case, one interviewee was selected and a total of 7 face-to-face interview were conducted with the support of local partners (RCDI-Portugal, Chamber of Commerce of Sevilla, Chamber of Commerce of Durres, University of Udine). The collection of data required 21 circa non-consecutive days of on-site visits and the time-frame of the analysis was from December 2017 to March 2018. To ensure coherence and consistency, and guide the process of data gathering, an interview protocol was developed. Questions were formulated to investigate elements and managerial actions aimed at developing sustainable business models.

Case analyses were conducted following the recommendations of Eisenhardt (1989), McCutcheon and Meredith (1993), and Miles and Huberman (1994). Interview transcripts and archival data were analysed following a two-step procedure, involving a within-case analysis and a cross-case one in terms of main elements of sustainable business models. We used the triple layered business model canvas of Joyce and Paquin (2016) to interpret the interview materials.

Findings

Literature review

Stream 1: Sustainable business models. The analysis was conducted on a total of 535 scientific papers. Generally, scholars explore mainly the manufacturing industry, while authors who deal with services are almost lacking (69 articles). Even less are the authors investigating the tourism sector (20 articles), as the main types of services described in the literature are the electricity and gas distribution sector (e.g., Breuer and Lüdeke-Freund, 2017), the transport sector (e.g., Corbo, 2017) and the healthcare sector (e.g., Angeli and Jaiswal, 2016). Therefore, it emerges that the literature presents a gap of studies that deeply investigate business models and sustainability in the service industry, especially on the specific field of tourism. The only article covering all three aspects of business model sustainability in tourism is Kristiana et al. (2011). It shows the application of the index of sustainable functionality (ISF) to assess the impact of the Marina Bay development project on the sustainability of Singapore. The article focuses on the marine development project, considering aspects such as water management and environmental management in general, although without highlighting the business model itself.

By considering the methodology of tourism-focused articles, most of the authors enrich the theoretical part with the description and analysis of a single case study (13 articles, e.g. Grant-Smith and Mayes, 2017) and few authors include a comparison between several case studies (3 articles, e.g. Alegre and Berbegal-Mirabent, 2016).

The gap found in the literature, therefore, is relevant both in terms of content, due to the small number of scientific articles retrieved, and in terms of methodology. Indeed, it seems that the empirical methodology in this area is still in its infancy. The research on investigated topics is still undergoing the process of theory building and it is foreseeable that this process will continue for some years. At last, only when it will reach a higher level of maturity, it could be tested through surveys.

Stream 2: Tourism business models. The literature review identified a group of 16 articles dealing with sustainability in business models of tourism enterprises and providing empirical analysis. Additionally, two literature review articles and one conceptual paper were retained. Results show that no article on investigated topic was written before 2010. Nonetheless, it must be acknowledged that in half cases, when sustainability enters the research on business model in tourism context, papers deal with all three pillars of sustainability, namely economic, social, and environmental ones.

Sustainable business models in tourism have been investigated with a variety of methods, both quantitative, such as questionnaire-based survey (e.g. Mihalic et al., 2012), and qualitative. For instance, interviews were conducted by several researches, although with different speakers: company managers/owners (e.g. Zebryte and Jorquera, 2017), experts (Amersdorffer et al., 2012), and stakeholders (Cannas, 2016). Nearly half of the contributes were developed

methodologically as case studies.

The most explored context is the one of hospitality (e.g. Stylos and Vassiliadis, 2015), which is also the most frequent research field for quantitative studies. Hotel sustainable business model according the three pillars is the core investigation for three studies (Melissen et al., 2016; Mihalic et al., 2012; Stylos and Vassiliadis, 2015). Other articles deepened the investigation on sustainability in business model of tourism enterprises according the triple dimensionality, though in fragmented research contexts and through diverse methods. Surely, it is possible to trace a stream on nature-based tourism and on environmentally-focused sustainability (Broccardo et al., 2017; Yang et al., 2010). On the other hand, other papers such as Cannas (2016), Jaafar and Maideen (2012), Peric and Djurkin (2014), Zebryte and Jorquera, have focused on the three pillars, although by highlighting the social aspects of sustainability specially, with a great attention to the value produced by sustainable tourism activities to the community.

Case study analysis and discussion

The case study analysis was developed according to the three dimensions of sustainable business model, namely economic, environmental, and social. The following table (Table 1) thus describes the results on each selected enterprise.

Tab. 1: Business model description of case studies [our elaboration]

ID	Economic dimension	Environmental dimension	Social dimension
A	The marina offers both nationals (60%) and foreign (40%) boat owners traditional shipbuilding and boat storage, as well as special areas in order to make the most of their free time and to relax. The company achieves success by creating strong relationships with suppliers that offer high-quality standards. Its main revenues depend on repair and refit services, followed by moorings' rents. Key resources consist in the strategic geographical position, green areas and expertise of artisans. Main investment is in the creation of commercial networks.	The functional value is the number of boats repaired and maintained as well as boat owners served. Services and facilities are certified according to European and international directives that have allowed the company to obtain the Blue Flag recognition for sustainability and the environment. The company is environmentally managed according to UNI EN ISO 14001.2015 certification. The company also installed a photovoltaic system, LED systems, and a charging point for electric vehicles.	The social value is guaranteed through activities in schools and training opportunities for university students. The company is involved in the promotion of one local prize aimed at awarding professionals dealing with sea economy.
B	The marina offers an all-inclusive after-navigation service to leisure boat owners, who are both nationals (45%) and foreigners (55%). The company aims at establishing a direct relationship with final customers, relying on word-of-mouth and on the use of social media. Its main revenues depend on repair and refit services, followed by moorings' rents. Key resources include repair and boat transport machineries, moorings, and boat dry storage venues. The marina is partner of a regional network of marinas. Main cost is staff.	The functional value could be expressed in terms of moorings occupied and boat owners served. The production phase adopts innovative technologies, when available. The company accomplishes with environmental law and puts into practice waste management initiatives.	The social value is based on providing all-year work opportunities for local employees. Another initiative addressed to the local community is the dedicated provision of small-boat moorings to locals, despite minor revenues.
C	The marina proposes a safe and fully equipped freshwater marina close to an important tourist destination. Boat owners are present all year long in the marina and considered as part of the family. Other customers are boat enthusiasts during nautical fairs and events. Both customer segments contribute to main revenues. Key activities rely on rent of moorings, repairing, as well on event organization and training. Key resources are moorings and dry berth venues, repair machineries, event venues, and other facilities, such as restaurants. Main cost is maintenance and dredging of area.	The functional value could be expressed in terms of moorings occupied and event visitors. The marina site is a recovering of an old dumping site. The marina accomplishes with waste management, recycling, and disposal of dangerous waste, aiming at a future ISO certificate. The marina promotes a second-hand market for the reuse of nautical accessories.	The social value is based on representing a meeting point for local community. The marina is involved during local events and provides spaces to local associations. Recreational boating is seen as an opportunity for local development.
D	The marina promotes nautical and water sports, establishing a relationship with local community mainly. Customers are athletes, sport practitioners and people interested in social aspects. A communication manager looks after social media and public profiles. Main revenues come from memberships and rent of moorings. Key activities are sport courses and maintenance of sport facilities, that are main key resources. The marina is partner of a national sectorial association, a national organization for social inclusion, and of several local associations.	The functional value could be expressed in terms of number of members and moorings occupied. The marina is engaged in improving constantly systems for water reuse and optimization, as well as clean energy production and save.	The social value is to foster the ethical and social sustainability and awareness. The marina promotes sport activities to local associations of people with disabilities and free activities for children with no means. Local associations promote events within the marina spaces.
E	The main goal of the marina is to promote nautical activities to both nationals (50%) and foreigners (50%). The company provides training for adults, as well as repair and maintenance	The company accomplishes with all applicable environmental regulations. It selectively collects daily garbage of paper, glass and oil (in appropriate oil	With regard to social value, the company supports nautical sport programmes that are provided free of charge to young people up to 18

	services for boats. Its main revenues depend on repair and refit services, followed by moorings' rents. Key resources include a strategic geographical position, a specialised management style and lower prices. Main cost is staff.	containers). The waste is collected both in the port and in all facilities, ensuring subsequent recycling through authorized companies.	years old, usually on the basis of collaboration agreements with local schools and local authorities (e.g., parishes, municipalities).
F	The marina aims at delivering an "all-in-one-place" service to boat owners (90% foreigners) and maritime authorities. Customers are considered as friends and the company relies on good reputation and service quality for acquiring new clients. Its main revenues depend on key activities of repair and refit services. Key resources are concessions, moorings, repair and refit venues, own software to boat management. The marina is partner of several marine-related companies, as well as a regional association for sea economy and a cluster of marinas. Main cost is staff.	The functional value could be expressed in terms of moorings occupied and boat owners served. The company accomplishes with the highest environmental standards required by law and puts into practice a water recycling system.	The social value is based on providing all-year work opportunities for local employees. The marina continually collaborates with schools for training projects. The marina could be considered as a driver of the local tourism growth.
G	The marina offers a variety of facility services to yacht owners, who are mainly national (75%). The company is benefited by the infancy of national marina market. The company leverages mainly on the price strategy. Its main revenues consist in moorings' rents. Key resources include an attractive location and high standard facilities.	The functional value could be expressed in terms of moorings occupied. The company is engaged in activities like maintenance of local roads nearby business site and beach water cleaning. The company respects laws for the protection of the environment, sea and fauna.	With regard to social value, the marina is opened for visitors, students and tourists. The company implements a code of conduct for recruiting, training and maintaining a skilled workforce. The company supports neighbouring schools with funds.

A cross-case analysis was conducted in order to group marinas according to recurrent patterns in their business models by the perspective of sustainability. A selection of variables was examined throughout the case studies to trace either commonalities or differences among business models, resulting into the identification of three types of business models. Some elements were identified as common, such as the involvement of local community and the enterprise size (small).

The first type groups private enterprises having repair and refit as core activity. This group is characterized by a strong attitude towards technological innovation and networking, aiming at establishing horizontal partnership in particular. By the environmental point of view, companies seem either to focus on reuse/recycle management or to clean energy production. The social dimension is developed with regards to school involvement mainly.

The second group is represented by private enterprises having the provision of a variety of marina facilities as core business. This group is not characterized neither by attitude towards innovation nor to networking. The environmental dimension is lacking in sustainability, while social dimension is partially developed with attention to schools and sponsorships.

The third cluster groups both public and no-profit companies, whose main focus is on social dimension and on partnership development. Interestingly, they accomplish with environmental sustainability through reuse/recycle initiatives, with a certain impact of technological innovation adoption. Their market is characterized by a local dimension and a limited internationalization.

In conclusion, the cross-case analysis detected a variety in the development of sustainable business models by examined cases. From the managerial point of view, the determinants of competitive advantage appear linked to typical dimensions, such as partnerships and innovation, while sustainable dimensions still lack a solid base. To enhance sustainable business models, much has to be done by enterprises in understanding and developing sustainable initiatives, which could be drivers of competitive advantage in the long run.

Research limits. Given the explorative aim of the study, a limitation must be acknowledged in the empirical set of cases, limited to marine services. Authors acknowledge a limitation due to the explorative aim of the study. Thus, the limited set of cases could show industry-dependent features, which should not be generalized into overall discussion on service companies. Nonetheless, given the theoretical gap detected by the literature review, the contributes of this research can be seen as a first step towards the development of further empirical studies on business model sustainability in services.

Practical implications. The research proposes an application of business model investigation according to a sustainable perspective, developing a triple reading key of business patterns in services.

The research provides a view on services companies by a managerial point of view, unveiling the structure, the strengths and the weaknesses of emerging business models. Leveraging such features could help service enterprises in revise their own business model towards overall sustainability.

Originality of the study. The original contribute is in extending the gaze on business model sustainability from manufacturing companies to service ones, discovering how the three layers of sustainability merge in concrete case studies and providing punctual relevant indicators of sustainable practices. The innovative contribute of the presented work is in deepening the gaze on the multiple layers of sustainability, namely economic, environmental, and social sustainability, from the managerial point of view. Moreover, the research contributes to extend the discourse on

sustainable business models to service enterprises, in particular to yachting services. A third relevant point of originality is in providing dimensions for mapping business models in services, going beyond extant business model canvas and focusing on variables enabling micro-analysis of enterprises.

Key words: *sustainability; business model; environmental sustainability; social sustainability; marinas; case study.*

References

- ADAMS R., JEANRENAUD S., BESSANT J., OVERY P., DENYER D. (2012), *Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge*, Network for Business Sustainability, Ontario. Retrieved from: nbs.net/knowledge.
- ALEGRE I., BERBEGAL-MIRABENT J. (2016), "Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, n. 6, pp. 1155-1176.
- AMERSDORFFER D., BAUHUBER F., OELLRICH J. (2012). "The economic and cultural aspects of the social web: Implications for the tourism industry", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 175-184.
- ANGELI F., JAISWAL A.K. (2016), "Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the pyramid", *Organization & Environment*, vol. 29, n. 4, pp. 486-507.
- BREUER H., LÜDEKE-FREUND F. (2017), "Values-based network and business model innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 21, n. 3, 1750028.
- BROCCARDO L., CULASSO F., TRUANT E. (2017), "Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model", *Sustainability*, vol. 9, n. 9, pp. 1618.
- CANNAS R. (2016), "The Sustainable Tourism Management of Cultural Heritage: the Case of the Rosas Mine in Sardinia", *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, vol. 7, n. 14, pp. 38-59.
- COLLINS J.A., FAUSER B.C. (2005), "Balancing the strengths of systematic and narrative reviews", *Human Reproduction Update*, vol. 11, n. 2, pp. 103-104.
- CORBO L. (2017), "In search of business model configurations that work: Lessons from the hybridization of Air Berlin and JetBlue", *Journal of Air Transport Management*, vol. 64, n. 7B, pp. 139-150.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with forks - Triple bottom line of 21st century business*, New Society Publishers, Stoney Creek, CT.
- ELKINGTON J. (2004), *Enter the triple bottom line*, in Henriques, A., Richardson, J. (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1-16), Earthscan, London.
- EVANS S., VLADIMIROVA D., HOLGADO M., VAN FOSSEN K., YANG M., SILVA E.A., BARLOW C.Y. (2017), "Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 5, pp. 597-608.
- GIOIA D.A., CORLEY K.G., HAMILTON A.L. (2012), "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n. 1, pp. 15-31.
- GRANT-SMITH D., MAYES R. (2017), "Freedom, part-time pirates, and poo police: Regulating the heterotopic space of the recreational boat", *Environment and Planning A*, vol. 49, n. 6, pp. 1379-1395.
- JAAFAR M., MAIDEEN S.A. (2012), "Ecotourism-related products and activities, and the economic sustainability of small and medium island chalets", *Tourism Management*, vol. 33, n. 3, pp. 683-691.
- JOYCE A., PAQUIN R.L. (2016), "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models", *Journal of Cleaner Production*, vol. 135, n. 1, pp. 1474-1486.
- KRISTIANA R., ANTENUCCI J.P., IMBERGER J. (2011) "Sustainability assessment of the impact of the Marina Bay development on Singapore: application of the index of sustainable functionality" *International Journal of Environment and Sustainable Development*, vol. 10, n. 1, pp. 1-35.
- MCCUTCHEON D.M., MEREDITH J.R. (1993), "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, vol. 11, n. 3, pp. 239-256.
- MELISSEN F., CAVAGNARO E., DAMEN M., DÜWEKE A. (2016), "Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 22, n. 3, pp. 227-238.
- MIHALIĆ T., ŽABKAR V., CVELBAR L.K. (2012), "A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 20, n. 5, pp. 701-719.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.), Sage Publications, London.
- OECD (2008), *Sustainable Development. Linking Economy, Society, Environment*, Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/sustainable-development_9789264055742-en.
- PERIC M., DJURKIN J. (2014), "Systems thinking and alternative business model for responsible tourist destination", *Kybernetes*, vol. 43, n. 3/4, pp. 480-496.
- PITTAWAY L., ROBERTSON M., MUNIR K., DENYER D. (2004), "A. Neely Networking and innovation: a systematic review of the evidence", *International Journal of Management Reviews*, vol. 5-6, n. 3-4, pp. 137-168.
- RAINEY D.L. (2011), "A Model for Improving the Adoption of Sustainability in the Context of Globalization and Innovation", in Norbre F.S., Walker D., Harris R., (eds.) *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development: Dynamic Innovation and Sustainable Development*, Business Science Reference, Hershey, PA.
- STYLOS N., VASSILIADIS C. (2015), "Differences in sustainable management between four-and five-star hotels regarding the perceptions of three-pillar sustainability", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 24, n. 8, pp. 791-825.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review" *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222

- UN WORLD COMMISSION (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- VOSS C., TSIKRIKTSIS N., FROHLICH M. (2002), "Case research in operations management", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n. 2, pp. 195-219.
- WCED (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford.
- YANG Z., CAI J., SLIUZAS R. (2010), "Agro-tourism enterprises as a form of multi-functional urban agriculture for peri-urban development in China", *Habitat International*, vol. 34, n. 4, pp. 374-385.
- ZEBRYTE I., JORQUERA H. (2017), "Chilean tourism sector "B Corporations": evidence of social entrepreneurship and innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 23, n. 6, pp. 866-879.

L'economia circolare come opportunità di business? Un'indagine esplorativa sulle imprese italiane

ANGELO DI GREGORIO* MARCO FREY* FRANCESCA CERUTI* LAURA GAVINELLI**

Economia circolare: un'introduzione

Negli ultimi decenni è emersa una crescente attenzione del mondo accademico e manageriale verso tematiche legate allo sviluppo sostenibile che afferma principi legati a sfere interconnesse: economica, sociale, ambientale, della governance (MMSD, 2002). Elkington (1997) identifica il modello della "triple bottom line" in cui i tre pilastri della sostenibilità sono le persone, il profitto e il pianeta. Al concetto di sostenibilità si affianca anche quello di sviluppo sostenibile inteso come sviluppo che soddisfa i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future (Rapporto Brundtland, 1987). All'interno di questo contesto teorico, un tema che sta assumendo grande importanza e attualità è quello dell'economia circolare, seppure le similarità e le differenze con il concetto di sostenibilità rimangono spesso ambigue (Geissdoerfer, Savaget, Bocken e Hultink, 2017).

Più recentemente, l'economia circolare è stata oggetto di numerosi lavori come case studies, recensioni, rapporti scientifici ed accademici (Yap, 2005, Andersen, 2007, Feng and Yan, 2007, Charonis, 2012, Preston, 2012; Lett, 2014; Naustadslid, 2014; Prendeville et al., 2014). In generale, le economie circolari fanno riferimento a modelli di business che superano il tradizionale approccio lineare della produzione, consumo e smaltimento del prodotto, per orientarsi verso modelli circolari dove la fase di smaltimento viene, in particolare, sostituita da quella di riciclo/riuso, trasformando il rifiuto/scarto in una risorsa per un nuovo ciclo produttivo (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Un'altra caratteristica è che mentre l'economia circolare prevede attività di riutilizzo e rigenerazione che sono labour intensive, il modello lineare di produzione e consumo è di tipo resource intensive (Stahel, 2013).

Nel presente lavoro per economia circolare si intende un sistema economico pensato per potersi rigenerare da solo, nel quale lo scarto di una produzione diviene in gran parte materia prima di una produzione diversa, o avviato al riuso/riciclo in modo da ridurre al minimo gli sprechi, quando non annullarli, e rimettere sempre in circolo la materia prima o semilavorata (Circular Economy Network, 2018). Con l'obiettivo di massimizzare l'utilizzo dei prodotti e dei materiali già immessi nel mercato, minimizzando il consumo di materie prime e i relativi sprechi, il modello circolare impone alle imprese l'adozione di tecnologie e modelli di business che si basano sulla longevità, rinnovabilità, riuso, riparazione, aggiornamento, condivisione delle conoscenze e dematerializzazione (Ellen MacArthur Foundation, 2014).

Come è intuibile, questo orientamento è strettamente collegato al tema della sostenibilità e risponde alla progressiva diminuzione delle risorse naturali e delle materie prime nel mondo, di cui le economie industriali e le loro attività produttive sono una delle principali cause. In questo contesto, dal punto di vista delle imprese, l'economia circolare si profila come un paradigma per gli attori economici di tutto il mondo che comporta un nuovo modo di fare business, connesso ad un nuovo modello di sviluppo economico.

Economia circolare: un nuovo paradigma

La storia ci ha mostrato come i modelli di crescita basati sullo sviluppo produttivo e industriale abbia comportato anche il progressivo consumo e depauperamento delle risorse naturali, molte delle quali difficilmente o per nulla rinnovabili, nonché un notevole impatto ambientale in termini di emissioni, scarti e rifiuti. L'economia circolare si propone come un nuovo paradigma in grado di rispondere a queste sfide. La minimizzazione degli scarti e degli impatti sull'ambiente sono i punti centrali dell'economia circolare, dove la circolarizzazione viene attivata proprio sulle risorse e materie utilizzate nei cicli produttivi, partendo dalla progettazione (eco-design, concept), per passare all'approvvigionamento sostenibile delle materie prime, i processi produttivi in un'ottica di re-manufacturing, l'adozione di modelli di distribuzione e consumo più sostenibili, la dismissione del prodotto, le tecniche di smaltimento, riciclo e riuso del prodotto, lo sviluppo dei mercati delle materie prime seconde (Ministero dell'Ambiente, 2017).

* Full Professor of *Management* - University of Milan-Bicocca
e-mail: angelo.digregorio@unimib.it

• Full Professor of *Management* - Sant'Anna School of Advanced Study of Pisa
e-mail: marco.frey@santannapisa.it

▲ Research Fellow of *Management* - University of Milan-Bicocca
e-mail: francesca.ceruti@unimib.it

** Research Fellow of *Management* - University of Milan-Bicocca
e-mail: laura.gavinelli@unimib.it

L'approccio all'economia circolare (CE) viene definito da alcuni autori come una strategia ambientale competitiva che mira a realizzare la minimizzazione dei rifiuti, la conservazione dell'ambiente, l'efficienza energetica e lo sviluppo economico (Bastein et al., 2013; MacArthur, 2013). Nell'economia circolare, i rifiuti industriali diventano input preziosi che possono essere riparati, riutilizzati e riciclati utilizzando tecniche di gestione economicamente vantaggiose, ottenendo prodotti e processi eco-efficienti e a valore aggiunto (Granek, 2011, Crowther and Gilman, 2014). L'economia circolare avvantaggia l'azienda e la società nel suo insieme con una migliore catena di approvvigionamento, una bassa volatilità dei prezzi delle risorse, una migliore relazione con i clienti e nuove opportunità di lavoro (Kok et al., 2013; Singh et al., 2017).

La transazione verso il paradigma dell'economia circolare è stata promossa in numerose contesti, quali ad esempio l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile (Addis Abeba, settembre 2015) che ha visto la sottoscrizione di 17 SDGs (sustainable development goals) da parte di 193 Paesi; l'Accordo di Parigi del 2015 sui cambiamenti climatici; l'OCSE con il rapporto "Policy guidance on resource efficiency" (2016); l'UNEP International Resource Panel, con il rapporto "Resource efficiency: potential and economic implications" del 2017; i G7 con i summit di Elmau nel 2015, di Ise-Shima nel 2016 e di Bologna nel 2017); i G8 con il Piano d'azione 3R - Ridurre, Riutilizzare, Riciclare, lanciato a Kobe Giappone nel 2008; la Commissione Europea con il pacchetto Europa 2020 e l'iniziativa "Resource Efficiency Flagship" e successivamente, del dicembre 2015 con il Pacchetto sull'economia circolare "L'anello mancante: un piano d'azione europeo per l'economia circolare", recentemente integrato con la revisione di alcune direttive da parte del Parlamento Europeo.

Un numero crescente di Paesi sta inoltre varando leggi specifiche sul tema: la Germania è stata la prima in Europa con la legge sull'economia circolare approvata nel 1996. La Francia ha varato una legge sulla transizione energetica per la crescita verde nel 2015 in cui si sostiene che adotterà una strategia di economia circolare nazionale ogni 5 anni. Il Regno Unito ha un programma specifico, detto "Waste and Resource Action Programme" che è attivo dal 2010; inoltre il suo modello di simbiosi industriale - "NISP, National Industrial Symbiosis Programme" - che ha coinvolto dal 2003 al 2013 più di 15.000 aziende britanniche, è stato esportato in più di 25 Paesi (Ministero dell'Ambiente, 2017: 16).

Anche il Giappone nel 2000 ha adottato una legge per promuovere l'economia circolare, mentre la Cina ha introdotto nel 2008-10 il modello economico circolare, passando dal riciclo dei rifiuti all'efficientamento della produzione, distribuzione e consumo. L'EPA, Environmental Protection Agency degli Stati Uniti, ha adottato l'approccio "SMM Sustainable Materials Management" per la gestione sostenibile dei materiali nel tentativo di prolungarne il ciclo di vita. I Paesi Bassi nel 2016 hanno fissato un ambizioso obiettivo nazionale: diventare un'economia circolare al 100% entro il 2050 (Ministero dell'Ambiente, 2017).

L'Italia, ha avviato le riforme necessarie per lo sviluppo di un'economia circolare già dal Decreto Ronchi del 1997, del formulario di identificazione dei rifiuti e del modello unico di dichiarazione ambientale. Inoltre, l'Italia nell'anno 2017 della sua Presidenza G7, ha adottato un piano di lavoro per il quinquennio 2017-2022 volto alla promozione dell'efficienza delle risorse e dell'economia circolare. Il piano prevede le seguenti aree prioritarie di intervento: l'individuazione di indicatori di efficienza delle risorse, l'efficienza delle risorse e cambiamenti climatici, la gestione sostenibile dei materiali a livello internazionale, l'analisi economica dell'efficienza delle risorse, il coinvolgimento dei cittadini e la sensibilizzazione del pubblico, la lotta allo spreco di cibo, la gestione della plastica, la regolamentazione degli appalti pubblici verdi, l'individuazione dei criteri per l'estensione della durata di vita dei prodotti e la digitalizzazione della produzione (Ministero dell'Ambiente, 2017, p. 18).

Come visto, l'economia circolare mira a ottimizzare l'uso delle materie prime attraverso l'aumento dell'efficienza passando da cicli aperti a cicli chiusi di materiali ed energia, adottando processi industriali meno dispendiosi (Frosch, 1992; Erkman, 1997; Ehrenfeld e Gertler, 1997; Chiu e Geng, 2004; Andersen, 2007). Inoltre, essa previene la perdita di materiali (Mirabella et al., 2014) e considera i rifiuti come una potenziale risorsa (Park and Chertow, 2014; Zaman and Lehmann, 2013). Di conseguenza, nei principi dell'economia circolare nulla che contenga energia disponibile o materiale utile è perduto (Frosch, 1992).

L'approccio delineato porta ad alcuni benefici: la riduzione dei costi per le aziende (Mirabella et al., 2014; Geng et al., 2010), una riduzione delle esternalità per la società (Ellen Macarthur Foundation, 2012), nuove opportunità di lavoro e benessere collettivo (Ellen Macarthur Foundation, 2012). A livello di sistema Paese, l'economia circolare favorisce come visto il riciclo e riuso delle materie, con una riduzione della dipendenza dalle risorse naturali dai Paesi esportatori e contestualmente una riduzione del rischio di subire gli effetti dell'oscillazione dei prezzi delle materie prime, nonché la pressione di politiche di prezzo aggressive (Ellen Macarthur Foundation, 2012; Preston, 2012; Lett, 2014).

Tra le sfide intravviste per il sistema Italia, il documento di inquadramento del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (2017: 4) segnala che "l'Italia si troverà ad affrontare nel prossimo decennio, è rispondere in modo adeguato ed efficiente alle complesse dinamiche ambientali e sociali, mantenendo allo stesso tempo la competitività del sistema produttivo". L'Italia è un Paese povero di materie prime e per questo particolarmente sensibile al tema dell'economia circolare. Il suo consumo di materiale domestico pro capite è pari a circa 10 tonnellate all'anno, attestando il nostro Paese tra i più virtuosi dei G7 e degli EU28. La riduzione progressiva dell'import di risorse che è passato da 225 milioni di tonnellate nel 2005 a 155 milioni di tonnellate nel 2015 (OCSE, Green Growth Indicators, 2016) conferma questa tendenza. Inoltre, nel rapporto OCSE 2017 (OCSE, Green Growth Indicators 2017) l'Italia è, insieme ad Estonia, Regno Unito, Danimarca e Slovacchia, il Paese con i maggiori miglioramenti

complessivi raggiunti verso la crescita green, rispetto al 2000, esprimendo come aree di eccellenza la produttività materiale e la tassazione in campo ambientale.

L'Italia è, come visto, caratterizzata da una bassa dotazione di materie prime, ma è anche tecnologicamente avanzata e con esperienze di eccellenza sulla salvaguardia ambientale. Per tale motivo, essa può competere a pieno titolo su scala internazionale cogliendo le opportunità che la transizione verso l'economia circolare sta generando.

Economia circolare e competitività delle imprese: quale rapporto?

Dal punto di vista delle imprese, l'economia circolare si profila come un nuovo modo di fare business (Bocken et al., 2016) che si inserisce nella triade della nuova politica industriale–sostenibilità–innovazione (Ministero dell'Ambiente, 2017) e che chiama le imprese a sviluppare nuovi modelli di business in cui il “rifiuto/scarto” possa diventare “risorsa” per un nuovo ciclo produttivo.

Le imprese italiane possono rispondere alla sfida della valorizzazione del riuso di materia, del suo riciclo e del suo reinserimento in nuovi cicli produttivi, lavorando a più livelli: investendo ad esempio in ricerca e sviluppo, rafforzando la trasparenza e la tracciabilità dei processi produttivi, razionalizzando l'utilizzo dei fattori produttivi, o sviluppando servizi e competenze nuovi. I vantaggi conseguibili con questo nuovo orientamento sembrano essere molteplici e vanno dalla maggiore competitività internazionale con alta qualità del prodotto e prezzi inferiori, alla maggiore preservazione dell'ambiente con effetti positivi sul territorio e le sue industrie - es. turismo e cultura - alle maggiori opportunità di lavoro che si potrebbero aprire per i giovani (Ellen Macarthur Foundation, 2012) e ai nuovi percorsi di formazione alle nuove professioni che il paradigma dell'economia circolare richiederà già dai prossimi anni.

Così come avvenuto per la sostenibilità (Frey, 2009), le imprese possono orientarsi all'economia circolare in modo proattivo, sfruttandone volontariamente le proprie azioni di adozione dei principi di economia circolare come elemento di differenziazione, oppure comportarsi in modo reattivo, rispondendo in modo più o meno forzato alle pressioni interne ed esterne della collettività, dei consumatori e/o delle istituzioni. O, ancora, ignorare questo nuovo paradigma, perdendo di fatto una grande opportunità di crescita.

Considerando quindi i comportamenti reattivi e proattivi delle imprese che intendono orientarsi all'economia circolare, risulta a questo punto interessante chiedersi se e come l'adesione a questo nuovo paradigma incida sulla competitività e le performance delle imprese.

Nel contributo di Park et al. (2010: 1494) le teorie di management suggeriscono che l'integrazione dei principi dell'economia circolare nelle operazioni aziendali può portare a un vantaggio competitivo sostenibile e a una creazione di valore aziendale e ambientale più integrata (Singh et al., 2017). Secondo gli autori i profitti aumentano quando aumenta la performance ambientale, soprattutto tra quelle imprese che sono in grado di creare beni distintivi sul mercato impegnandosi anche sul fronte ambientale e perseguendo ad esempio strategie di prevenzione dell'inquinamento (Schroeder et al., 2002), o di progressiva transizione verso prodotti “bio-based” piuttosto che a base fossile (Dupont-Inglis, 2015).

L'adozione dei principi dell'economia circolare sembra quindi aiutare le imprese ad aumentare la propria competitività e a potenziare le proprie performance ambientali ed economiche. Se i principi della circolarità sembrano portare benefici in termini maggiore efficienza produttiva con la riduzione del fabbisogno di risorse e il contenimento dei costi, dall'altro lato essi permettono di valorizzare maggiormente l'offerta recependo aspetti che sono ormai importanti e richiesti dal mercato, quali ad esempio l'attenzione all'ambiente, il contrasto allo spreco, una maggiore trasparenza sui prezzi, un ciclo di vita del prodotto più lungo e la possibilità di una sua rigenerazione. Sono tutti elementi, questi, di forte posizionamento e differenziazione per le imprese che possono essere colti nelle strategie di business e di marketing.

Per fare in modo che tutto ciò si trasformi in vantaggio competitivo, le imprese sembrano essere sollecitate ad attivarsi a più livelli: l'approvvigionamento, l'innovazione ambientale, l'innovazione tecnologica, l'organizzazione, le collaborazioni esterne, le strategie di business.

Sul fronte dell'approvvigionamento, l'ESCC Environment-oriented Supply Chain Cooperation - è diventata una pratica di gestione emergente per le aziende che desiderano acquisire competitività attraverso l'innovazione ambientale conseguendo miglioramenti nelle prestazioni (Hall, 2001; Sarkis, 2006). L'ESCC è utile per le imprese per ridurre gli sprechi e l'inquinamento derivante dalle attività produttive, ridurre il consumo di energia e di altre risorse, favorire risparmi sui costi, migliorare l'efficienza nella progettazione di prodotti e processi in cui la quantità di rifiuti si riduce, grazie anche ad una maggiore cooperazione con fornitori e clienti (Qinghua et al., 2010).

Un altro filone di studi dedicato al rapporto tra prestazioni ambientali e performance economiche è l'EMT Environmental Management Theory (Qinghua et al., 2010), secondo cui le imprese che adottano pratiche di gestione ambientale proattiva e tecnologie più pulite conseguono una maggiore efficienza produttiva. In questo filone l'innovazione organizzativa ha pari importanza rispetto all'innovazione tecnologica, in quanto concorre ad individuare le opportunità strategiche e operative per migliorare le prestazioni (Murphy e Gouldson, 2000).

Anche la cooperazione con fornitori e clienti contribuisce a migliorare le prestazioni ambientali dell'impresa e ad aumentandone la competitività (Darnall et al., 2008), ma il cambiamento delle prestazioni ambientali dipende anche dalla capacità organizzativa (Judge and Elenkov, 1995). L'efficienza nel coordinamento delle attività lungo la catena di approvvigionamento (Seuring e Muller, 2008) riduce infatti gli oneri ambientali dei prodotti e dei processi produttivi, permettendo alle imprese di applicare un prezzo alla vendita più competitivo.

L'adozione dei principi dell'economia circolare passa anche attraverso dinamiche di collaborazione tra più imprese che può dare vita a simbiosi industriali (Su et al., 2013), tema su cui sono numerosi i contributi degli studiosi (Jacobsen, 2006; Van Berkel et al., 2009; Geng et al., 2010a; Shi et al., 2010; Wang et al., 2010; Mathews and Tan, 2011; Yu et al., 2013; Dong et al., 2013; b; Li et al., 2013; Geng et al., 2014b; Sevign e-Itoiz et al., 2014; Yu et al., 2015; Wen e Meng, 2015). Attraverso la gestione cooperativa del flusso di risorse di imprese geograficamente raggruppate, le imprese possono migliorare le proprie prestazioni ambientali diminuendo al contempo il costo complessivo della produzione (Su et al., 2013: 7) (Chertow, 2000; Andersen, 2007; Xia e Yang, 2007; Zhu e Wu, 2007; Naustalslid, 2014).

Alcuni studiosi si sono dedicati ai parchi eco-industriali, aggregazioni che vedono le imprese condividere infrastrutture e servizi comuni e commerciare sottoprodotti industriali come il calore, l'energia, le acque reflue e i rifiuti di produzione (Geng et al., 2010; Wang et al., 2010; Yu et al., 2015). Questo tipo di collaborazione sembrerebbe aiutare le aziende nazionali a ridurre la dipendenza dalle risorse esterne e a ridurre la loro esternalità ambientale. Per le caratteristiche che presentano i parchi eco-industriali, si può affermare che essi rappresentano l'evoluzione dei tradizionali distretti industriali, aggiungendo i temi del minore impatto ambientale e dell'uso più contenuto delle risorse.

Da quanto visto fin qui, sembra quindi che le imprese stiano recependo il tema della circolarità in modo sempre più strategico, preoccupandosi maggiormente delle implicazioni a lungo termine delle sfide ambientali, non fermandosi al tema del prodotto "green" (King, Lenox, 2001, King, Lenox, 2002; Park et al., 2010), per concentrarsi invece sul mantenimento della competitività dei propri modelli di business (Kleindorfer et al., 2005) e della creazione di valore aziendale alla luce anche dei principi dell'economia circolare.

Obiettivi. Come visto, a seguito della diffusione del concetto di economia circolare, anche i relativi ambiti di applicazione si moltiplicano, così come il livello di recepimento da parte delle imprese. Se le strategie di economia circolare sono state inizialmente introdotte dai governi nazionali e recepite da parte delle imprese a livello esclusivamente tattico, negli ultimi tempi la maggiore consapevolezza del concetto dovrebbe portare le imprese a considerare le economie circolari più in chiave strategica. La conseguenza di questo cambio di prospettiva ricade sul modo di operare dell'intera organizzazione. Nel presente lavoro ci si chiede pertanto se le imprese stiano rivedendo il proprio modello di business, realizzando delle iniziative rivolte sia all'esterno (il mercato) sia all'interno (i propri collaboratori e partner) e integrando le economie circolari nella strategia di sviluppo dell'impresa. Più nel dettaglio, la presente ricerca studia se e come la transizione in atto verso l'economia circolare rappresenti un'opportunità per le imprese italiane, oltre che una necessità, e se sì, quale impatto possa avere sulla performance aziendale.

Pertanto, lo studio si inserisce in questo contesto con un triplice obiettivo:

- definire i confini del concetto di economia circolare nella percezione delle imprese (manager o figure apicali);
- individuare le motivazioni che spingono le imprese all'adozione dei principi di economia circolare;
- rilevare eventuali opportunità di business che l'economia circolare offre alle imprese.

L'ipotesi di fondo è che l'economia circolare possa rappresentare una preziosa opportunità su due fronti: la valorizzazione della propria proposta di valore e l'aumento dell'accettazione dell'azienda da parte dei suoi diversi stakeholder in un'ottica di relazione di fiducia e trasparenza di lungo termine.

Metodologia. Per raggiungere gli obiettivi sopracitati è stata svolta un'indagine di tipo quantitativo su scala nazionale che ha visto la somministrazione di un questionario con il metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview) articolato in 5 differenti sezioni. Il tempo medio della compilazione stimato era di 10 minuti. L'elenco dei potenziali partecipanti è stato estrapolato dal database LeFac.com - TBS Group contenente i contatti diretti di proprietari e manager delle principali aziende operanti in Italia. Per ragioni di accessibilità e tempestività, il campione è stato costruito secondo un criterio di campionamento non probabilistico (Troilo, Molteni 2003). Fra le categorie a cui somministrare il questionario dal database di contatti sono state selezionate le seguenti categorie: presidente/amministratore delegato o direttore generale; direttore divisione; direttore ricerca di mercato; comunicazione; brand manager; direttore marketing; direttore comunicazione; direttore brand; direttore commerciale/vendite; finanza e investor relation; marketing; ufficio stampa PR; marketing internazionale; eventi e promozione. Complessivamente sono 4349 le imprese contattate.

La ricerca è tutt'ora in corso. Al momento le imprese che hanno preso parte all'indagine sono 72 con tasso di risposta dell'1,7% (6,5% se si considerano anche i questionari compilati parzialmente). I dati statistici raccolti, trattati in modo aggregato per garantire la privacy dei rispondenti, sono da considerarsi preliminari ma sono comunque utili per svolgere alcune prime considerazioni sull'adozione dei principi di economia circolare da parte delle imprese italiane e sulle opportunità di business che si possono creare.

In termini di classe di addetti, le imprese si concentrano principalmente nella classe delle grandi imprese (47,2%) con più di 250 addetti; seguono poi le medie imprese (26,4%) con numero dipendenti fra 50 e 250. In via residuale le piccole (18,1%) e le micro imprese (8,3%).

Al fine di fornire una misura di come le economie circolari possono trasformarsi in opportunità di business sarà effettuata un'indagine esplorativa mediante la cluster analysis. Utilizzando la PCA - Principal Component Analysis - ad ogni impresa sarà assegnato un punteggio alle domande relative all'attitudine delle imprese verso i principi di economie circolari, alle motivazioni che spingono le imprese ad adottare tali principi, alle azioni di comunicazione intraprese nonché agli effetti sulla performance d'impresa. Applicando la tecnica di clusterizzazione gerarchica con il

metodo di Ward basato sulla distanza quadratica, verranno creati cluster con le caratteristiche di coesione interna, ossia con una forte similitudine tra le imprese appartenenti ad un medesimo gruppo, e di separazione esterna, ovvero con la massima distinzione tra i gruppi (Zani e Cerioli, 2007). Successivamente, utilizzando l'algoritmo K-Means, le imprese del campione rispondente saranno raggruppate sulla base dell'approccio adottato in ambito di economie circolari. Infine, volendo dare una connotazione ai cluster, ogni gruppo sarà descritto in base a caratteristiche anagrafiche (settore, fatturato, numero di addetti) e fattori descrittivi sulle variabili descritte.

Risultati. Come detto, la fase di raccolta dati è ancora in corso. Tuttavia è possibile sin d'ora evidenziare qualche risultato preliminare analizzando le risposte finora pervenute. Innanzitutto, in termini di awareness, va rilevato che le imprese conoscono il tema delle economie circolari: il 43,1% dichiara di conoscere molto e padroneggiano la tematica dichiarando che la associano ad un approccio radicale al modo di produrre e utilizzare materiali di scarto (86,1%), all'efficienza energetica e all'uso efficiente delle risorse (83,3%).

Relativamente alle motivazioni interne che stanno spingendo o hanno spinto le imprese ad avvicinarsi all'economia circolare si rileva la visione dei manager della responsabilità ambientale in un contesto di responsabilità sociale (68,1%) oltre che di obbligo morale ed etico (63,9%). Viceversa, le forze esterne paiono essere meno trainanti per il cambiamento. In particolare, le richieste dei clienti risultano essere poco influenti nel processo di adozione dei principi dell'economia circolare. Infatti quasi il 50% dei manager rileva che i clienti non costituiscono una determinante nell'avvicinamento dell'azienda alla tematica. Anche la collettività non sembra richiedere sforzi in tale direzione: solo il 40,3% dei manager percepisce che sia la collettività a chiedere l'adozione dell'economia circolare.

L'adozione di tali principi, comunque, cambierà i modelli di business delle imprese: la percezione dei manager è infatti quella che il proprio modo di lavorare e, più in generale, quello dell'azienda cambierà nei prossimi 5 anni radicalmente (20,8%) o comunque abbastanza (38,9%). L'aumento della complessità organizzativa è infatti il principale rischio associato all'adozione di pratiche legate all'economie circolari rilevato dalle imprese (69,4%), seguito dal timore di non aver le competenze tecniche per poter avviare il processo (30,6%). Emerge quindi che il cambiamento legato all'adozione dei principi di economia circolare è in atto ma non tutti i manager si sentono sufficientemente pronti e supportati per poterlo adottare all'interno della propria realtà aziendale.

A fronte di tali rischi, tuttavia, l'adozione dei principi di economia circolare potrebbe portare a benefici legati al rafforzamento dell'immagine aziendale (73,6%), accompagnato dal contributo della sostenibilità con un miglioramento significativo della situazione ambientale complessiva (68,1%) e da una possibile riduzione dei costi (65,3%). Tali risultati sono in linea con quanto hanno rilevato Fiocca e Sebastiani (2009) nella ricerca legata alla competitività e allo sviluppo sostenibile. In tale lavoro gli autori hanno dimostrato come l'operare in modo sostenibile abbia un impatto positivo sull'immagine e la reputazione, così come sull'incremento dell'efficienza produttiva. Appare quindi evidente come, nel rispetto dei pilastri della sostenibilità, i cambiamenti legati all'introduzione dell'economia circolare siano legati sia alla sfera manageriale-organizzativa che di marketing e di comunicazione o più in termini metodologici come sia opportuno nella lettura di tale cambiamento associare strumenti propri dell'analisi porteriana con quelli del paradigma della Resource Based View.

È proprio sulle attività di comunicazione che si rileva una sfida importante per le aziende intervistate. Infatti, eccezion fatta per le certificazioni possedute, i touchpoint di comunicazione fra i più diffusi non vengono attualmente adottati dalle imprese per comunicare l'adozione dei principi di economia circolare, senza tra l'altro particolari distinzioni fra offline e online: pubblicità e comunicazione nel punto vendita (non adottato dal 73,6% delle aziende), social media (non adottato dal 58,3% delle aziende), bilancio sociale/report ambientale (non adottato dal 56,9% delle aziende), e sito internet (non adottato dal 48,6% delle aziende). Nonostante la scarsa comunicazione all'esterno, dovuta molto probabilmente alle fasi iniziali di adozione e applicazione dei principi di economia circolare, le ripercussioni più forti sulla performance aziendale sono percepite in termini di rafforzamento della reputazione e miglioramento dell'immagine aziendale (entrambe le opzioni sono considerate molto positivamente dal 58,3 dei manager intervistati).

Limiti della ricerca. Il lavoro affronta un tema di grande criticità e interesse scientifico, ad oggi ancora poco dibattuto, ossia quello dell'economia circolare, chiedendosi se essa possa rappresentare per le imprese italiane un'opportunità di business e quali implicazioni manageriali comporti. In particolare, la ricerca analizza l'attitudine, le motivazioni e difficoltà all'orientamento all'economia circolare, le azioni di comunicazione intraprese, così come i benefici attesi in termini di performance.

Sebbene la ricerca sia esplorativa e non permetta una valutazione sull'impatto che il recepimento dei principi dell'economia circolare può avere sulla performance delle imprese intervistate, essa fornisce interessanti contributi sulle motivazioni che spingono verso questo tipo di economia, così come sui diversi livelli di conoscenza e orientamento alla stessa e sui benefici attesi in termini di performance da parte di chi ha già recepito o sta recependo i principi della circolarità.

Un secondo limite risiede nel numero limitato di rispondenti. La numerosità del campione non permette infatti di sostenere che le evidenze possano rappresentare la realtà imprenditoriale italiana. Al termine della rilevazione il numero di rispondenti sarà sufficiente per delineare cluster di imprese che al loro interno condividano orientamenti e livelli di maturità verso la pratica dell'economia circolare.

Un terzo limite consiste nell'aver un orizzonte solo italiano. Essendo l'economia circolare un tema di grande interesse e attualità per lo sviluppo economico mondiale, sarebbe opportuno estendere la ricerca a imprese attive in

altri Paesi, in modo da verificare se ci siano differenze di orientamento e livello di recepimento dell'economia circolare.

Implicazioni pratiche. Ad oggi, i risultati parziali dell'indagine stanno fornendo interessanti spunti di riflessione su tre ordini di implicazioni: l'aspetto organizzativo, la reputazione d'impresa, le strategie di comunicazione.

Sull'aspetto organizzativo, l'adesione ai principi dell'economia circolare sembra comportare un ripensamento dell'intera organizzazione aziendale sia in termini di azioni di sensibilizzazione delle risorse umane al tema che questo orientamento richiede, sia sul fronte dei campi di competenza. A seconda di quanto risulti per l'impresa strategica l'adesione all'economia circolare, le funzioni coinvolte saranno sempre più apicali, passando da un utilizzo del marketing di tipo commerciale e divulgativo, ad un suo utilizzo nella formulazione delle strategie e nella gestione della relazione tra ambiente interno e ambiente esterno, per arrivare al top management nel caso in cui si renda necessario rivedere l'intero modello di business.

Il secondo aspetto attiene alla reputazione. Convertirsi ai principi dell'economia circolare può rappresentare nelle imprese rispondenti a livello di recepimento, un fattore altamente differenziante nell'offerta, così come nel patto di trasparenza e fiducia che l'impresa è in grado di stabilire con i propri stakeholder.

Il terzo aspetto, infine, riguarda la comunicazione dell'adozione dei principi di economia circolare. Dai dati ad oggi raccolti sembra che pochi rispondenti colgano l'importanza di questo aspetto, riducendosi quasi esclusivamente ad un fatto di certificazioni che seppur importanti non esauriscono il potenziale dei vari strumenti di comunicazione.

Volendo sintetizzare, si delinea un'evoluzione nel recepimento dell'economia circolare tra i rispondenti a due stadi. Un primo stadio, già in atto, riguarda il ripensamento/modifica dei processi produttivi e organizzativi. Un secondo stadio, oggi appena accennato, riguarda le attività di comunicazione dell'adozione dei principi di economia circolare verso l'esterno. Il tentativo della cluster analysis, sarà quello di individuare e caratterizzare dei gruppi che permettano di approfondire gli orientamenti strategici nei confronti dell'economia circolare.

Parole chiave: economia circolare; opportunità di business; performance; imprese italiane; cluster analysis.

Bibliografia

- AA.VV. (2017), *Verso un modello di economia circolare per l'Italia*, Documento di consultazione pubblica redatto dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico, luglio, pp. 1-53.
- ANDERSEN M.S. (2007), "An introductory note on the environmental economics of the circular economy", *Sustainable Science*, n. 2, pp. 133-140.
- ANDERSEN, M. S. (2007), "An introductory note on the environmental economics of the circular economy", *Sustainability Science*, vol. 2, n. 1, pp. 133-140.
- BASTEIN T., ROELOFS E., RIETVELD E., HOOGENDOORN A. (2013), *Opportunities for a Circular Economy in the Netherlands*, TNO Report Commissioned by the Netherlands Ministry of Infrastructure and Environment.
- BOCKEN N.M.P., DE PAUW I., BAKKER C., VAN DER GRINTEN B. (2006), "Product design and business model strategies for a circular economy", *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, n. 5, pp. 308-320.
- BRUNDTLAND G.H., (1987), *Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development*. United Nations, Oslo.
- CHARONIS G.K. (2012), "Degrowth, steady state economics and the circular economy: three distinct yet increasingly converging alternative discourses to economic growth for achieving environmental sustainability and social equity", *World Economic Association Sustainability Conference*, October.
- CHERTOW M. (2000), "Industrial symbiosis: Literature and taxonomy", *Annual Review of Energy and Environment*, vol. 25, pp. 313-337.
- CHIU A.S., YONG G. (2004), "On the industrial ecology potential in Asian developing countries", *Journal of Cleaner Production*, vol. 12, n. 8-10, pp. 1037-1045.
- CLUB OF ROME (2015), "The Circular Economy and Benefits for Society, Swedish Case Study Shows Jobs and Climate as Clear Winners", <http://www.clubofrome.org/cms/wp-content/uploads/2015/04/Final-version-Swedish-Study-13-04-15-till-tryck-ny.pdf> (ultimo accesso marzo 2018).
- COMMISSIONE EUROPEA (2007), *Pacchetto per il clima e l'energia 2020*, https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_it, ultima consultazione marzo 2018
- COMMISSIONE EUROPEA (2008), *2020 climate & energy package*, ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_en. Ultimo accesso marzo 2018.
- COMMISSIONE EUROPEA (2015), *Accordo universale e giuridicamente vincolante sul clima mondiale*, Parigi, dicembre, https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_it, ultima consultazione marzo 2018
- CROWTHER G., GILMAN T. (2014), *Towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chains*, In: World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- DARNALL N., JOLLEY G.J., HANDFIELD R. (2008), "Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 17, n. 1, pp. 30-45.
- DUPONT-INGLIS J. (2015), *Circular Economy: All Eyes on the Juncker Commission's Next Move*, <http://suschem.blogspot.it/2015/04/circular-economyall-eyes-on-juncker.html> (ultimo accesso marzo 2018).
- EHRENFELD J., GERTLER N. (1997), "Industrial ecology in practice: the evolution of interdependence at Kalundborg", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 1, n. 1, pp. 67-79.

- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century*. Capstone, Oxford.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2014), *Towards the Circular Economy*, vol. 3, Isle of Wight.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, (2013), *Towards the Circular Economy*, vol. 1 and 2, Isle of Wight.
- EPSTEIN M.J., BUHOVAC A.R. (2014), *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, Berrett-Koehler Publishers.
- ERKMAN S. (1997), "Industrial ecology: an historical view", *Journal of cleaner production*, vol. 5, n. 1-2, pp. 1-10.
- EUROPEN, *The European Organization for Packaging and the Environment, EU Resource Efficiency Flagship Initiative*, <http://www.euopen-packaging.eu/policy/1-eu-resource-efficiency-flagship-initiative.html>, ultima consultazione marzo 2018
- FENG Z., YAN N., (2007), "Putting a circular economy into practice in China", *Sustainability Science*, vol. 2, pp. 95-101.
- FIOCCA R., SEBASTIANI R. (2009), "Marketing, competitività e sviluppo sostenibile. Le evidenze dalla ricerca SIMktg", *Mercati e Competitività*, vol. 2, pp. 11-39.
- FREY M. (2009), "Sostenibilità, competitività e marketing", *Mercati e Competitività*, vol. 2, pp. 5-9.
- FROSCH R.A. (1992), "Industrial ecology: a philosophical introduction". *Proceedings of the national academy of sciences*, vol. 89, n. 3, pp. 800-803.
- GEISSDOERFER M., SAVAGET P., BOCKEN N.M., HULTINK E.J. (2017), "The Circular Economy—A new sustainability paradigm?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757-768.
- GENG Y., ZHANG P., ULGIATI S., SARKIS J. (2010), "Energy analysis of an industrial park: the case of Dalian, China", *Science of the Total Environment*, vol. 408, pp. 5273e5283.
- GENG Y.Z., XUE B., DONG H., FUJITA T., CHIU A. (2014), "Energy based assessment on industrial symbiosis: a case study on Shenyang economic and technological development zone", *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 21, pp. 13572-13587.
- GHISELLI P., CIALANI C., ULGIATI S. (2016), "A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems", *Journal of Cleaner Production*, vol. 114, pp. 11-32.
- GRANEK F. (2011), "Business value of toxics reduction and pollution prevention planning", *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, n. 5, pp. 559-560.
- GUIDE V.D.R., JAYARAMAN V., LINTON J.D. (2003), "Building contingency planning for closed-loop supply chains with product recovery", *Journal of Operations Management*, vol. 21, n. 3, pp. 259-279.
- HALL J. (2001), "Environmental supply-chain innovation", *Greener Management International*, vol. 9, n. 3, pp. 105-119.
- JACOBSEN B.N. (2006), "Industrial symbiosis in Kalundborg, Denmark; a quantitative assessment of economic and environmental aspects", *Journal of industrial ecology*, vol. 10, pp. 239- 255.
- JAYARAMAN V., LUO Y. (2007), "Creating competitive advantages through new value creation: a reverse logistics perspective", *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n. 2, pp. 56-73.
- JUDGE W.Q., ELENKOV D. (1995), "Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 7, pp. 893-901.
- KING A., LENOX M. (2001), "Lean and green? Exploring the spillovers from lean production to environmental performance", *Production and Operations Management*, vol. 10, n. 3, pp. 244e256.
- KING A., LENOX M. (2002), "Exploring the locus of profitable pollution reduction", *Management Science*, vol. 48, n. 2, pp. 289-299.
- KLEINDORFER P.R., SINGHAL K., VAN WASSSENHOVE L.N. (2005), "Sustainable operations management", *Production and Operations Management*, vol. 14, n. 4, pp. 482-492.
- KOCABASOGLU C., PRAHINSKI C., KLASSEN R.D. (2007), "Bring forward and reverse supply chain investments: the role of business uncertainty", *Journal of Operations Management*, vol. 5, n. 6, pp. 1141- 1160.
- KOK L., WURPEL G., TEN WOLDE A. (2013), *Unleashing the Power of the Circular Economy*, Report by IMSA Amsterdam for Circle Economy.
- LETT, L.A. (2014), *Global threats, waste recycling and the circular economy concept*.
- LI N., ZHANG T., LIANG S. (2013), "Reutilisation-extended material flows and circular economy in China", *Waste Management*, vol. 33, pp. 1552-1560.
- MACARTHUR E. (2013), *Towards a Circular Economy - Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*, Ellen MacArthur Foundation, Cowes, UK.
- MINING, MINERALS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2002), *Breaking New Ground*, final report, Earthscan Publications Ltd, UK.
- MIRABELLA N., CASTELLANI V., SALA S. (2014), "Current options for the valorization of food manufacturing waste: a review", *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 28-41.
- MURPHY J., GOULDSON A. (2000), "Environmental policy and industrial innovation: integrating environmental and economy through ecological modernization", *Geoforum*, vol. 31, pp. 33-44.
- NAUSTDALSLID J. (2014), "Circular economy in China-the environmental dimension of the harmonious society", *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, vol. 21, n. 4, pp. 303-313.
- NAUSTDALSLID J. (2014), "Circular economy in China-the environmental dimension of the harmonious society", *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, vol. 21, n. 4, pp. 303-313.
- OCSE (2016) *Policy guidance on resource efficiency*, <http://www.oecd.org/env/policy-guidance-on-resource-efficiency-9789264257344-en.htm>, ultima consultazione marzo 2018
- ONU (2015), *Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo sostenibile*, www.unric.org/it/agenda-2030. Ultimo accesso marzo 2018.
- PAGELL M., WU Z., MURTHY N. (2007), "The supply chain implications of recycling", *Business Horizon*, vol. 50, pp. 133-143.
- PARK J.Y., CHERTOW M.R. (2014), "Establishing and testing the "reuse potential" indicator for managing wastes as resources", *Journal of environmental management*, vol. 137, pp. 45-53.
- PARK J., SARKIS J., WU Z. (2010), "Creating integrated business and environmental value within the context of China's circular economy and ecological modernization", *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, n. 15, pp. 1494-1501.
- PRENDEVILLE S., SANDERS C., SHERRY J., COSTA F. (2014), "Circular economy: is it enough", *EcoDesign Centre, Wales*, available from: <http://www.edcw.org/en/resources/circulareconomy-it-enough>, Accessed on July, 21, 2014.

- PRESTON F. (2012), *A Global Redesign?: Shaping the Circular Economy*. London: Chatham House.
- QINGHUA Z., YONG G., KEE-HUNG L. (2010) "Circular economy practices among Chinese manufacturers varying in environmental-oriented supply chain cooperation and the performance implications", *Journal of Environmental Management*, vol. 91, pp. 1324-1331.
- RUSSO M.V., FOUTS P.A. (1997), "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, pp. 534-559.
- SCHROEDER R.G., BATES K.A., JUNTILLA M.A. (2002), "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 105-117.
- SEURING S., MULLER M. (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 15, pp. 1699-1710.
- SHERWIN C., EVANS S. (2000), "Eco-design innovation: is 'early' always 'best'?", *Electronics and the Environment*, 2000. ISEE 2000. Proceedings of the 2000 IEEE International Symposium on (pp. 112-117). IEEE.
- SINGH M.P., CHAKRABORTY A., ROY M. (2017), "Developing an extended theory of planned behaviour model to explore circular economy readiness in manufacturing MSMEs, India", *Resource, Conservation & Recycling*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.015>, ultima consultazione marzo 2018.
- STAHEL W.R. (2013), "The business angle of a circular economy—higher competitiveness, higher resource security and material efficiency", *A New Dynamic: Effective Business in a Circular Economy*, pp. 45-53.
- SU B., HESHMATI A., GENG Y., YU X. (2013), "A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation", *Journal of Cleaner Production*, vol. 42, pp. 215-227.
- TROILO G., MOLteni L. (2003), *Ricerche di marketing*. McGraw-Hill Education, Milano.
- UN, *Rapporto Brundtland "Report of the World Commission on Environment and Development - Our Common Future"* (1997), <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>, ultima consultazione marzo 2018.
- UNEP International Resource Panel (2017), *Resource efficiency: potential and economic implications. International resource panel report*, http://www.resourcepanel.org/sites/default/files/documents/document/media/resource_efficiency_report_march_2017_web_res.pdf, ultima consultazione marzo 2018
- UNRIC, Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite (2015), *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, <https://www.unric.org/it/agenda-2030>, ultima consultazione marzo 2018
- VAN BERKEL R., FUJITA T., HASHIMOTO S., GENG Y. (2009), "Industrial and urban symbiosis in Japan: analysis of the Eco-Town program 1997-2006", *Journal of Environmental Management*, vol. 90, pp. 1544-1556.
- WANG Z., SHI L., HU D., XU Y., SUN D. (2010), "Pursuing sustainable industrial development through the eco-industrial parks", *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1195(1).
- XIA P., YANG H. (2007), "Re-reading steady-state economy: calm thinking on hot circular economy", *China Population, Resources and Environment*, vol. 17, n. 3, pp. 20-23.
- YAP N.T. (2005), "Towards a Circular Economy", *Greener Management International*, vol. 50, pp. 11-24.
- YU F., HAN F., CUI ZHAOJIE C. (2015), "Evolution of industrial symbiosis in an eco-industrial park in China", *Journal of Cleaner Production*, vol. 87, pp. 339-347.
- YU Y., CHEN D., ZHU B., HU S. (2013), "Eco-efficiency trends in China, 1978-2010: decoupling environmental pressure from economic growth", *Ecological Indicators*, vol. 24, pp. 177-184.
- ZAMAN A.U., LEHMANN S. (2013), "The zero waste index: a performance measurement tool for waste management systems in a 'zero waste city'", *Journal of Cleaner Production*, vol. 50, pp. 123-132.
- ZANI S., CERIOli, A. (2007), *Analisi dei dati e data mining per le decisioni aziendali*, Giuffrè Editore, Milano.
- ZHU D., WU Y. (2007), "Plan C: China's development under the scarcity of natural capital", *Chinese Journal of Population Resources and Environment*, vol. 5, n. 3, pp. 3-8.

Siti internet

- CEN - Circular Economy Network, <http://www.circular-europe-network.eu/>, ultima consultazione marzo 2018
- CIRCULAR ECONOMY NETWORK (2018), <https://economicircular.wordpress.com/>. Ultimo accesso marzo 2018.
- EPA, United States Environmental Protection Agency, <https://www.epa.gov/smm>, ultima consultazione marzo 2018
- NISP, National Industrial Symbiosis Programme, <http://www.nispnetwork.com/>, ultima consultazione marzo 2018
- WRAP, Waste and Resource Action Programme, <http://www.wrap.org.uk/>, ultima consultazione marzo 2018

Stakeholder engagement nelle pratiche di sostenibilità aziendale. Un'indagine empirica condotta attraverso i corporate website

FRANCESCA CONTE* AGOSTINO VOLLERO* ALFONSO SIANO* CLAUDIA COVUCCI**

Obiettivi. *L'orientamento allo sviluppo sostenibile da parte delle organizzazioni ha assunto negli ultimi anni un interesse sempre più centrale, tanto da essere considerato oggi un nuovo approccio strategico di fondo al management dell'impresa (Perrini e Tencati, 2008; Iasevoli e Massi, 2012; Cuomo e Metallo, 2013).*

Nella prospettiva del modello della "triple bottom line" (Elkington, 1997), la prosperità economica, la qualità ambientale e la giustizia sociale divengono i pilastri sui quali fondare la creazione di valore aziendale (Warren, 1999). Per adempiere al loro ruolo di "attori sociali", le organizzazioni devono riconoscere che il valore di lungo termine per gli stakeholder si genera solo creando valore per la società nel suo complesso, in armonia con l'ambiente, nel rispetto delle generazioni presenti, quanto di quelle future (Benn et al., 2014). Ciascuna organizzazione ha la possibilità di ridefinire dunque i propri processi, i prodotti e più in generale il proprio modo di fare business, abbracciando la corporate sustainability come nuova filosofia di governo. Se si orienta in questa direzione, l'organizzazione deve stabilire qual è il contributo che apporta per migliorare la società, per ridurre il consumo delle risorse naturali e per soddisfare i propri stakeholder, sviluppando adeguati sistemi di rendicontazione del proprio impegno, nonché per attuare un loro coinvolgimento attivo nelle iniziative e nelle decisioni (Browne e Nuttall, 2013).

In proposito, è da considerare che il cambiamento paradigmatico che privilegia questo emergente ruolo istituzionale dell'impresa ha radicalmente mutato le logiche e le prassi di comunicazione aziendale (Siano, 2014; Persico e Rossi, 2016; Cornelissen, 2017). Se da un lato sono emerse nuove tematiche di confronto, quali quelle relative alle problematiche ambientali, sociali ed economiche, dall'altro si sono affermati e standardizzati sistemi di reporting basati su linee guida internazionali per comunicare al meglio il commitment aziendale su questi aspetti.

I principi di autenticità e trasparenza e le iniziative di stakeholder engagement rappresentano i presupposti indispensabili affinché l'organizzazione possa attribuire valore alle legittime aspettative di tutti gli interlocutori d'impresa. Attuare processi di stakeholder engagement è un aspetto connaturale a quello di sostenibilità (Mathur et al., 2008; Unerman et al., 2010; Gazzola e Colombo, 2013): implica infatti implementare attività di comunicazione simmetrica (bidirezionale e multidirezionale) in cui si attribuisce priorità all'ascolto, al dialogo e alla partecipazione attiva (Siano, 2014). Ciò contribuisce alla riduzione di conflittualità tra le parti che porta alla costruzione di legami fiduciari, nonché alla co-creazione di valore sostenibile basato sul soddisfacimento di obiettivi condivisi (Porter e Kramer, 2011; Golinelli e Volpe, 2012; Chandler e Werther, 2013). La comunicazione per la sostenibilità e lo sviluppo di processi di stakeholder engagement divengono, pertanto, strumenti indispensabili per l'impresa al fine di ottenere e rafforzare la legittimità sociale (Luo et al., 2015).

In tale prospettiva, il web si pone come ambiente indispensabile da presidiare e sfruttare. In particolar modo, il corporate website ricopre un ruolo decisivo per le possibilità che offre di esplicitare in maniera chiara e diretta l'orientamento alla sostenibilità ma, soprattutto, per le capacità strutturali di cui dispone, utili all'implementazione di strumenti di coinvolgimento dei portatori di interesse nelle attività di corporate sustainability (quali ad es. matrice di priorità, social community, blog, contenuti interattivi, ecc.) (Moreno e Capriotti, 2009; Du et al., 2010).

In seguito ai recenti studi che si sono focalizzati sulla necessità di definire i requisiti di sustainability communication in ambiente digitale (Herzig e Schaltegger, 2011; Hahn e Kühnen, 2013; Siano et al., 2017a), nonché sui modelli normativi di valutazione finalizzati a rilevare eventuali criticità in quest'ambito di comunicazione (Siano et al., 2016), è emersa l'esigenza di individuare, nell'ambito dei corporate website, i requisiti necessari per un'adeguata realizzazione dei processi di stakeholder engagement, ai fini della generazione di valore per le parti coinvolte (Siano et al., 2017b). Il presente contributo intende, pertanto, analizzare e valutare il livello di coinvolgimento degli stakeholder

* Assegnista di ricerca in *Marketing e Comunicazione* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: avollero@unisa.it

▲ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

** Dottoranda di ricerca in *Economia e Politiche dei Mercati e delle Imprese* (percorso di studio: *Marketing Management*) - Università degli Studi di Salerno
e-mail: ccovucci@unisa.it

nella sustainability communication, veicolata attraverso i siti web istituzionali, in relazione ad un cluster di grandi organizzazioni italiane appartenenti a diversi settori merceologici.

Metodologia. L'unità di analisi dello studio pilota comprende 70 corporate website di imprese classificate da Mediobanca in base al fatturato e categorizzate in sette settori di business (bancario, assicurativo, trasporti, farmaceutico, fabbricazione e commercio della carta, fabbricazione e commercio di prodotti elettronici e affini, settore non profit), rispetto ai quali sono state condotte analisi di benchmarking inter-settoriali. Per ogni settore è stato selezionato un cluster di dieci corporate website, come illustrato dalla tabella n. 1.¹

Tab. 1: Classificazione delle organizzazioni per business activity

Business activity	Organizzazioni
Bancario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unicredit 2. Intesa San Paolo 3. Monte dei Paschi di Siena 4. Banco Popolare 5. Ubi Banca 6. Banca Nazionale del Lavoro 7. Mediobanca 8. Banca Popolare dell'Emilia Romagna 9. Banca Popolare di Milano 10. Dexia Crediop
Assicurativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assicurazioni Generali 2. Unipol Gruppo Finanziario 3. Poste Vita 4. Mediolanum Vita 5. Allianz 6. Cattolica Assicurazioni 7. Società Reale Mutua 8. BNP ParibasCardifVita 9. Aviva Italia Holding 10. Axa Italia
Trasporti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alitalia 2. Meridiana 3. Costa Crociere 4. Grimaldi 5. Ferrovie dello Stato 6. Italo (Nuovo Trasporto Viaggiatori) 7. Europcar 8. Hertz 9. Maggiore 10. Avis
Farmaceutico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menarini 2. Comifar 3. Pfizer Italia 4. Merck Serono 5. Artsana Group 6. Sanofi Aventis 7. Angelini 8. Novartis 9. Bracco 10. Chiesi
Fabbricazione e commercio della carta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Burgo Group 2. Sofidel 3. Reno De Medici 4. Smurfit kappa Italia 5. DS Smith Packaging Italia 6. Goglio Luigi Milano 7. Pro-Gest 8. Cartiere del Garda 9. Cartiera Lucchese 10. International Paper
Fabbricazione e commercio di prodotti elettronici e affini	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siemens Italia 2. Ericsson 3. STMicroelectronics 4. Hewlett-Packard Italiana 5. Alcatel-Lucent Italia 6. Gruppo Amplifon 7. Sesa 8. FIAMM – Fabbrica Italiana Accumulatori 9. Motocarri Montecchio 10. Datalogic
Non profit	<ol style="list-style-type: none"> 1. San Raffaele Milano 2. Spedali Civili Brescia 3. AIL (Leucemie e Linfomi) 4. AIRC (cancro) 5. Greenpeace Italia 6. WWF 7. FAI Fondo Ambiente Italiano 8. Emergency 9. Medici senza frontiere 10. Amnesty International
- Sanità (ospedali - ricerca scientifica)	
- Ambiente e difesa degli animali	
- Volontariato e solidarietà	

Fonte: ns elaborazione

¹ Per ogni settore profit, i cluster di dieci corporate website rappresentano le principali aziende classificate da Mediobanca per entità di fatturato, escludendo i rami di gruppo. Relativamente al settore non profit, il cluster di organizzazioni è ottenuto da due diverse fonti: Agenas (Agenzia Nazionale per i servizi sanitari delle Regioni), che ha stilato una classifica nazionale delle strutture sanitarie in base alla qualità delle cure ricevute dai cittadini (Ottobre, 2013), e da Classifica I&B che ha selezionato le migliori organizzazioni non profit presenti su Facebook (2011).

Al fine di stabilire e valutare gli elementi chiave di stakeholder engagement presenti nei siti web, è stata condotta una thematic content analysis, che costituisce “un metodo per identificare, analizzare e riportare pattern (temi) all'interno dei dati” (Braun e Clarke, 2006, p. 79). È stato, quindi, elaborato uno schema di codifica (coding) basato sia sui dati (data-driven), sia sulla literature review (theoretically-driven).

Lo studio ha individuato sei temi principali per descrivere il coinvolgimento degli stakeholder nelle attività di sostenibilità nel contesto dei siti web istituzionali (vedi tabella 2). I temi rilevati consistono sia in elementi chiave che supportano la divulgazione delle informazioni di corporate sustainability ai portatori di interesse, sia in strumenti che facilitano il reale coinvolgimento degli stakeholder nelle attività di CSR attraverso il dialogo e processi di comunicazione bidirezionale (Capriotti e Moreno, 2007; Colleoni, 2013).

Tab. 2: Thematic content analysis delle pratiche di stakeholder engagement in tema di sostenibilità

AUTORI	TEMI PRINCIPALI	SUB-TEMI	ITEM DI MISURAZIONE
Capriotti e Moreno, 2007	Profilo aziendale	Statement sui valori aziendali di sostenibilità	- Riferimenti alla corporate sustainability in mission/vision
		Orientamento di sostenibilità	- Sezioni dedicate alla corporate sustainability
	Governance di sostenibilità	Comportamento aziendale	- Codice di condotta - Codice etico
		Standard sociali e ambientali	- Certificazioni
		Modello organizzativo	- Governance di sostenibilità a livello strategico - Governance di sostenibilità a livello operativo
	Relazione con i pubblici	Commitment verso gli stakeholder	- Sezioni dedicate per ogni stakeholder - Presenza degli elementi tipici nelle sezioni dedicate alle relazioni con gli investitori e i media
		Coinvolgimento dei pubblici sui temi principali di sostenibilità	- Matrice delle priorità
		Iniziative di sostenibilità con la partecipazione degli stakeholder	- Case study di stakeholder engagement - Contenuti connessi al core business - Contenuti che hanno un impatto sulla value-chain - Contenuti di interesse sociale
		Linee guida di reporting	- Indici di sostenibilità (GRI, ecc.)
		Documenti di sostenibilità	- Report di Sostenibilità
Wanderley et al., 2008	Reporting di sostenibilità	Commitment aziendale in tema di sostenibilità	- Obiettivi di sostenibilità
		Performance di sostenibilità	- Risultati concreti raggiunti in tema di sostenibilità
	Funzionalità interattive	Strumenti di feedback	- Strumenti di customer care - Grafici interattivi di sostenibilità - Glossario/FAQ sulla sostenibilità
		Strumenti di partecipazione e co-creazione	- Community/forum - Corporate blog - Social media
Gomez e Chalmeta, 2011	Funzionalità di presentazione	Accessibilità	- Rispetto standard W3C - Funzionalità multilingua
		Navigabilità	- Strumenti di ricerca e di navigazione - Caricamento delle pagine - Mappa del sito - Navigabilità da mobile
		Usabilità	- Assenza di scrolling eccessivo - Assenza di azioni non volute dagli utenti - Opportunità di ritornare in homepage
	Multimedia		- Video/immagini - Magazine - Web e TV interattiva

Fonte: ns elaborazione

Gli item identificati sono indicatori misurabili per la valutazione dei siti web aziendali e sono stati trattati come variabili dicotomiche, presentando due modalità alternative: riscontro oppure assenza del singolo item nel corporate website. L'indice complessivo di stakeholder engagement è stato, quindi, creato sommando i punteggi assegnati ai singoli item, in linea con le indicazioni fornite da Babbie (2012). L'indice è stato poi standardizzato, ottenendo così un valore che varia da “0” a “1”.

Al fine di limitare gli errori di soggettività, è stata effettuata una content analysis parallela da due ricercatori indipendenti. L'affidabilità tra i codificatori è stata di .81 (Krippendorff, 2012), di conseguenza può essere considerata soddisfacente. La raccolta dei dati nei siti web aziendali è stata condotta da marzo a settembre 2017.

Risultati. Al fine di indagare quale business activity analizzata nello studio pilota sia maggiormente attiva ad implementare processi di stakeholder engagement nelle pratiche di sostenibilità, l'indagine innanzitutto confronta le medie di settore. La tabella n. 3 mostra che il settore più impegnato nelle attività di coinvolgimento degli stakeholder nell'ambito del corporate website è quello bancario (.6147), seguito dal settore non profit (.5307). Mentre la business activity meno attiva in tali pratiche è rappresentata dal settore dei trasporti (.3636).

Tab. 3: Confronto medie sulle pratiche di stakeholder engagement nei corporate website

SETTORE	STAKEHOLDER ENGAGEMENT	
ASSICURATIVO	Media	,4516
	N	10
	Deviazione std.	,16528
BANCARIO	Media	,6147
	N	10
	Deviazione std.	,14120
FABBRICAZIONE E COMMERCIO DELLA CARTA	Media	,4458
	N	10
	Deviazione std.	,15359
FABBRICAZIONE E COMMERCIO DI PRODOTTI ELETTRONICI E AFFINI	Media	,5284
	N	10
	Deviazione std.	,14804
FARMACEUTICO	Media	,4640
	N	10
	Deviazione std.	,12513
NON PROFIT	Media	,5307
	N	10
	Deviazione std.	,11839
TRASPORTI	Media	,3636
	N	10
	Deviazione std.	,13015
Totale	Media	,4855
	N	70
	Deviazione std.	,15420

Fonte: ns elaborazione

Nella tabella 4, il test dell'ANOVA evidenzia che le differenze tra i settori merceologici sono statisticamente significative (Sign=.001).

Tab. 4: ANOVA sulle pratiche di stakeholder engagement nei corporate website

ANOVA		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
STAKEHOLDER ENGAGEMENT	Tra gruppi	,089	1	,089	10,504	,001
	Entro i gruppi	2,627	309	,009		
	Totale	2,716	310			

Fonte: ns elaborazione

Per avere un quadro più dettagliato sulle pratiche di coinvolgimento dei pubblici nei siti web per la co-creazione di valore sostenibile, lo studio ha esaminato la rilevanza degli specifici temi di stakeholder engagement per ogni settore merceologico. La tabella 5 confronta i valori delle medie di settore considerando i differenti temi.

Tab. 5: Confronto intersettoriale dei temi di stakeholder engagement

Report		Profilo aziendale	Relazione con i pubblici	Governance di sostenibilità	Reporting di sostenibilità	Funzionalità interattive	Funzionalità di presentazione
Assicurativo	Media	,3143	,3409	,2800	,3600	,1000	,6333
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,25908	,19314	,19322	,29515	,17480	,17568
Bancario	Media	,5000	,4759	,4800	,6400	,2250	,7267
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,30305	,20042	,34254	,20656	,29930	,07981
Fabb. e comm. della carta	Media	,5000	,2697	,3600	,2800	,1750	,6133
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,34503	,18969	,18379	,26998	,23717	,13626
Fabb. e comm. di prodotti elettronici	Media	,3714	,3903	,5000	,4600	,2250	,6867
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,19284	,24592	,27080	,36576	,27513	,09963
Farmaceutico	Media	,4000	,4278	,3600	,2800	,0500	,6333
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,25017	,17042	,18379	,26998	,10541	,16704
Non profit	Media	,4857	,3513	,2200	,5000	,2500	,7400
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,26255	,13722	,22010	,31623	,28868	,08578
Trasporti	Media	,2429	,2416	,2400	,1800	,1000	,6000
	N	10	10	10	10	10	10
	Deviazione std.	,22386	,16693	,20656	,23944	,12910	,14055
Totale	Media	,4020	,3568	,3486	,3857	,1607	,6619
	N	70	70	70	70	70	70
	Deviazione std.	,27115	,19642	,24715	,30894	,22935	,13588

Fonte: ns elaborazione

Dall'analisi intersettoriale emerge che il settore bancario risulta ottenere una media più elevata di punteggio sui temi relativi alla diffusione dell'orientamento alla sostenibilità nei siti web (profilo aziendale), alla condivisione delle informazioni riguardanti le diverse iniziative di CSR (relazione con i pubblici), e alle pratiche connesse alla comunicazione degli obiettivi e delle performance aziendali di CSR (reporting di sostenibilità). Diversamente, il settore non profit è quello che consegue la media di punteggio più alta relativamente alla predisposizione, nell'ambito dei siti web, di strumenti volti sia a favorire la partecipazione degli stakeholder nelle attività di sostenibilità aziendale (funzionalità interattive), sia a garantire un'adeguata fruizione dei contenuti (funzionalità di presentazione). Sul tema connesso alla governance di sostenibilità, il settore con un punteggio medio maggiore è quello della fabbricazione e commercio di prodotti elettronici, seguito dal settore bancario che, anche in questo ambito, ottiene un punteggio medio piuttosto alto. Tuttavia, il test dell'ANOVA su questi valori stabilisce che la differenza tra le medie dei diversi settori è significativa solo rispetto al tema "reporting di sostenibilità" (Sign= .011). Ciò significa che il primato del settore bancario rispetto agli altri business si afferma soprattutto in merito all'attenzione ad utilizzare come strumento principale di sustainability communication il report di sostenibilità e le relative linee guida per compilarlo, facendo attenzione a comunicare obiettivi e risultati misurabili delle proprie iniziative di corporate sustainability.

Limiti della ricerca. Lo studio presenta alcuni limiti che potrebbero essere affrontati in future ricerche. Innanzitutto, il campione di aziende esaminate nello studio pilota, che in questo contesto è esiguo trattandosi di un'analisi esplorativa, necessita di sviluppi futuri al fine di ampliare l'indagine su ulteriori settori merceologici. Inoltre, l'adozione del metodo della content analysis implica i tipici limiti connessi alla valutazione soggettiva dei ricercatori (Beattie et al., 2004). Per tal ragione, sono state utilizzate variabili dicotomiche che consentono una più agevole rilevazione, riducendo la soggettività e l'ambiguità insite in questo tipo di attività. Infine, l'analisi condotta non consente di esaminare i diversi gradi di coinvolgimento che possono caratterizzare il processo di stakeholder engagement, che vanno dalla diffusione unidirezionale delle informazioni alla partecipazione attiva degli stakeholder (Friedman e Miles, 2006). Questi livelli sono inclusi nel "continuum" del processo di stakeholder engagement, ma indicano approcci diversi a seconda del ruolo dei pubblici (passivi o attivi) nella comunicazione di sostenibilità nei website aziendali. Pertanto, studi futuri potrebbero indagare se l'adozione di differenti strategie di stakeholder engagement (CSR information strategy e CSR involvement strategy) è influenzata dall'appartenenza a differenti business activity.

Implicazioni. Lo studio fornisce diverse implicazioni teoriche, contribuendo alla literature review in tema di sustainability communication nel contesto digitale. In particolare, lo studio amplia il dibattito sullo stakeholder engagement, sia individuando elementi di misurazione nell'ambito dei siti web, sia fornendo evidenze empiriche riguardo la relazione tra business activity e coinvolgimento dei pubblici sulle azioni di sostenibilità.

Lo studio presenta interessanti spunti di riflessione anche dal punto di vista manageriale. I risultati, attraverso azioni di benchmarking inter-settoriale, consentono ai responsabili e consulenti della digital communication di autovalutare le performance aziendali relative alle pratiche di stakeholder engagement nei corporate website, con la possibilità di individuare best practices cui ispirarsi. Il coding proposto, inoltre, può fornire ai manager di comunicazione utili indicazioni per migliorare le attività online volte a favorire la partecipazione degli stakeholder nella generazione e condivisione di nuove soluzioni di sviluppo sostenibile e di valore per entrambe le parti. Migliorare il coinvolgimento dei pubblici, infatti, da un lato accresce la legittimazione delle organizzazioni e consolida la corporate reputation, dall'altro soddisfa le aspettative degli individui correlate alla generazione di profitto, alla preservazione delle risorse ambientali, nonché alla creazione di iniziative a favore dello sviluppo sociale. Chiaramente, affinché gli sforzi in questa direzione siano efficaci, le organizzazioni devono in prima istanza soddisfare i prerequisiti per un coinvolgimento sostanziale dei portatori di interesse, come la buona fede, la negoziazione e la trasparenza (Dawkins, 2013).

Originalità del lavoro. Il lavoro contribuisce all'individuazione dei requisiti di stakeholder engagement nei corporate website, presentando un benchmarking inter-settoriale nel contesto italiano. Lo studio rappresenta un primo step nell'analisi delle pratiche di coinvolgimento dei stakeholder sui temi della sostenibilità aziendale.

Parole chiave: stakeholder engagement; comunicazione per la sostenibilità; corporate website.

Bibliografia

- BABBIE E.R. (2012), *The basics of social research*, Wadsworth publishing company, Belmont, CA.
- BEATTIE V., MCINNES B., FEARNLEY S. (2004), "A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes", *Accounting Forum*, vol. 28, n. 3, pp. 205-236.
- BENN S., EDWARDS M., WILLIAMS T. (2014), *Organizational change for corporate sustainability*, Routledge, New York.
- BRAUN V, CLARKE V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n. 2, pp. 77-101.
- BROWNE J., NUTTALL R. (2013), *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*, The McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, New York.

- CAPRIOTTI P., MORENO A. (2007), "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", *Public Relations Review*, vol. 33, n. 1, pp. 84-91.
- CASTELO BRANCO M., RODRIGUES L. (2006), "Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 232-248.
- CHANDLER D., WERTHER JR W.B. (2013), *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, globalization, and sustainable value creation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- COLLEONI E. (2013), "CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 228-248.
- CORNELISSEN J., CORNELISSEN J.P. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice*, Sage, Publications, Thousand Oaks, CA.
- CUOMO M.T., METALLO G. (2013), *Sviluppo manageriale per le imprese*, Giappichelli, Torino.
- DAWKINS C.E. (2013), "The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder Engagement", *Journal of Business Ethics*, vol. 121, n. 2, pp. 283-295.
- DU S., BHATTACHARYA C.B., SEN S. (2010), "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp. 8-19.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- FRIEDMAN A.L., MILES S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- GAZZOLA P., COLOMBO G. (2013), "Stakeholder engagement between managerial action and communication". *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, vol. 22, n. 2, pp. 97-105.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOMEZ L.M., CHALMETA R. (2011), "Corporate responsibility in U.S. corporate websites: A pilot study", *Public Relations Review*, vol. 37, n. 1, pp. 93-95.
- HAHN R., KÜHNEN M. (2013), "Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research", *Journal of Cleaner Production*, vol. 59, n. 1, pp. 5-21.
- HERZIG C., SCHALTEGGER S. (2011), "Corporate sustainability reporting", in Godemann J., Michelsen G. (eds), *Sustainability Communication*, Springer, Dordrecht, Netherlands.
- HINSON R., BOATENG R., MADICHIE N. (2010), "Corporate social responsibility activity reportage on bank websites in Ghana", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 28, n. 7, pp. 498-518.
- IASEVOLI G., MASSI M. (2012), "The relationship between sustainable business management and competitiveness: research trends and challenge", *International Journal of Technology Management*, vol. 58, n. 1/2, pp. 32-48.
- KRIPPENDORFF K. (2012), *Content analysis: An introduction to its methodology*, Sage, Thousand Oaks.
- LUO Y., ZHENG Q., MAKSIMOV V. (2015), "Achieving legitimacy through CSR: Compliance vs. strategic adaptation to stakeholder pressures", *Journal of World Business*, vol. 50, n. 3, pp. 389-403.
- MATHUR V.N., PRICE A.D., AUSTIN S. (2008), "Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment", *Construction Management and Economics*, vol. 26, n. 6, pp. 601-609.
- MORENO A, CAPRIOTTI P. (2009), "Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web", *Journal of Communication Management*, vol. 13, n. 2, pp. 157-175.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23-43.
- PERSICO M.G., ROSSI F. (2016), *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- SIANO A. (a cura di) (2014), *Management della comunicazione per la sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", *Sustainability*, vol. 8, n. 9, pp. 950-966.
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2017a), "Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo per i siti web", *Sinergie, Italian Journal of Management*, vol. 35, n. 103, pp. 81-103.
- SIANO A., CONTE F., VOLLERO A., COVUCCI C., SARDANELLI D. (2017b), "Stakeholder engagement and CSR communication strategies for corporate legitimacy: Insights from controversial industries websites", *CSRCOM2017 - 4th International CSR Communication Conference*, 21-23 September 2017, Vienna, Austria, pp. 69-74.
- UNERMAN J., BEBBINGTON J., O'DWYER B. (2010), "Introduction to sustainability accounting and accountability", in *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, pp. 20-35.
- WANDERLEY L.S.O., LUCIAN R., FARACHE F., DE SOUSA FILHO J.M. (2008), "CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 2, pp. 369-378.

TRACK - SMALL AND FAMILY BUSINESS

*A social enterprise in Gomorrah-land: a tale of radical cultural entrepreneurship
and social innovation management*

LILIA GIUGNI, NEIL STOTT, ROBERTO VONA

A social enterprise in Gomorrah-land: a tale of radical cultural entrepreneurship and social innovation management

LILIA GIUGNI* NEIL STOTT* ROBERTO VONA[▲]

Objectives. *Ercolano is a town of about 50, 000 inhabitants, located only a few miles from Naples and world-renowned for its gorgeous views of the Mount Vesuvius and the archaeological site of ancient Herculaneum. Yet until the early 2000s tourists carefully stayed away, preferring near-by Pompei for their Southern Italian archaeological trips. Ercolano's economic and social life was then heavily dominated by local organised crime, which predominantly made its money from drug trafficking, contract killing and protection racket extortions. Whilst several Italian criminal groups have been known for investing in tourism and real-estate, the specific activities of Ercolano's camorra (Neapolitan mafia-type organisation) were best carried out in an atmosphere of isolation, fear and economic under-development.*

Ercolano's clans long fought each other over the control of open-air heroine markets across town, as well as streets and neighbourhoods on which to impose protection racket. Two cartels of criminal families, known as Ascione-Papale and Birra-Iacomino, engaged into four brutal 'mafia wars', leading to over 70 murders between 1990 and 2009. Each criminal alliance controlled, and resided in, a part of Ercolano's historical centre, turned into a no-man's land and split by an imaginary line that no-one involved with either cartel ever dared to cross. The well-to-do people escaped to the relatively gentrified suburbs, and a sub-culture shaped by the Camorra's language and symbols spread well beyond criminal families.

It was in this traumatic field, however, that a rather unconventional social enterprise emerged as a powerful challenger to the dominance of organised crime. Cooperativa Siani's founders were in their early 20ies during the most ruthless phases of the fourth Ercolano's mafia war of the mid-2000s. Exasperated by the escalation of violence and frustrated by the lack of opportunities in their home-town, they were in search of a place to turn into a community centre for the local youth. Somewhat unexpectedly, they were offered by the City Council the use of a flat in the very centre of town, once belonging to a cold-blooded mafia boss. The decision to accept this offer - one that exposed them to the risk of political controversies and, above all, retaliations from Camorra criminals - split the original youth group. The survivors chose to use the confiscated flat in order to start an anti-mafia web-radio, the idea of which came from the discovery that mafia people in and out of prison had long exchanged messages through their own radio, so called Radio Nuova Ercolano. Throughout the years, Cooperativa Siani also started running educational activities for kids from mafia-dominated neighbourhoods, as well as awareness-raising workshops for students from all over the region. In 2014, they were allocated the use of a land confiscated from another criminal family, and gave rise to an agricultural coop producing honey and tomatoes (which now constitutes to founders' main source of revenues). This new project also served the purpose of offering training and work opportunities to local teenagers recently come out of juvenile prisons, many of whom share a migrant background or a history of mental health issues.

This article analyses the activities of this multifaceted social enterprise as an example of radical cultural entrepreneurship work. We use this concept to propose that disruptive innovation, marketing and narrative strategies may be required in an 'extreme' field, as well as when an emerging category of entrepreneurs possesses perhaps moral legitimacy, but still lacks wide-spread legitimation (Vergne and Wry, 2014). In fact, whilst certainly serving appropriate social goals, an anti-mafia social enterprise was unprecedented in Ercolano, and did not conform to the consensual schemata of a large part of the town's population (Hudson and Okhuysen, 2009; Vergne, 2011). It is our main contention that, under these conditions, successful entrepreneurs (and social innovators in particular) will elaborate differentiated cultural entrepreneurship strategies, in order to address the various audiences from which they seek legitimation (or legitimacy) (Vergne, 2012). These theoretical propositions, which we developed inductively, are organised into a dynamic model.

In so doing, our approach builds on, and contributes to, three main areas of research. Not only do we make contributions to the scholarship on cultural entrepreneurship (Lounsbury and Glynn, 2001), expanding our understanding of how this emerges and develops in traumatic or extreme settings, and in the absence of legitimation.

* Postdoctoral Research Associate in *Social Innovation* - Cambridge Judge Business School
e-mail: l.giugni@jbs.cam.ac.uk

• Reader in *Social Innovation* - Cambridge Judge Business School
e-mail: n.stott@jbs.cam.ac.uk

▲ Full professor of *Management* - Federico II University of Naples
e-mail: r.vona@unina.it

Our work also relates to the growing literature on strategic categorisation, as it explores the discursive strategies whereby this approach is pursued by entrepreneurs belonging to emerging categories and determined to obtain legitimation from specific audiences (e.g. Khaire and Wadhvani, 2010). Finally, we also integrate insights extrapolated from the scholarship on social innovation, and in particular on social entrepreneurship and community businesses in poor or otherwise problematic areas (e.g. Tracey et al., 2005; Peredo and Chrisman, 2006; Stott et al., forthcoming in 2018; see also Maiolini et al., 2013; or Mancino and Thomas, 2005).

Methodology. *Data collection.* Due to our limited pre-analysis understanding of the legitimation strategies of social entrepreneurs in very extreme contexts, we chose to conduct an in-depth study based on an inductive, grounded theory approach (Glaser and Strauss, 1967; Lincoln and Guba, 1985; Langley and Abdallah, 2011). After having selected a promising case and better defined our research goals, the first author proceeded to collect data from multiple sources, including media and digital documentation, internal documents, and semi-structured interviews complemented with ethnographic observations. To this purpose, she spent five weeks in Ercolano between Spring and Summer 2017. During this period, she conducted a total of 60 semi-structured interviews with 45 participants. During her time on Cooperativa Siani's premises, she was partially a participant and partially an observer, advising the respondents on matters of social innovation and entrepreneurship strategies. The research was conducted openly, and the informants were fully aware of the nature and objectives of the inquiry. While in Ercolano, the first author also gained access to internal and digital materials, including the broadcasting of the cooperative's web radio. Importantly, the second and third author also visited the field and conducted a focus group with the social enterprise's staff during the last week of fieldwork.

Data analysis. Employing the naturalistic inquiry and constant comparison methods, the first author examined her data as she gathered them, aiming to identify the patterns that gradually arose from her inquiry (Glaser and Strauss, 1967; Lincoln & Guba, 1985). Subsequently, we used open coding to isolate preliminary concepts and assemble them into 1st order, informant-based categories (see VanMaanen, 1979; Strauss and Corbin, 1998; Gioia et al., 2012). Secondly, we employed axial coding to establish conceptual relationships between 1st order categories, with the purpose of regrouping similar topoi into higher theoretical dimensions, or 2nd order themes (Strauss and Corbin, 1998; Gioia, 2004). We conducted this process to the point of 'theoretical saturation', reviewing data until we failed to uncover new emerging patterns (see Glaser and Strauss, 1967, on theoretical sampling). Finally, we sought for a deeper, underlying theoretical structure, also bearing in mind the existing scholarly debates in this area (Langley and Abdallah, 2011; Gioia et al., 2012).

Data trustworthiness. We took several steps to ensure the trustworthiness of the data and the soundness of our interpretations. In fact, we engaged in constant triangulation between our multiple sources, conducted member-checking with most of our interviewees, and also made use of peer debriefing.

Findings. Our data tree structure is summarised in Fig. 1. Three of our 2nd order categories (mafia as leading economic operator; obstacles to social innovation; opportunities that paradoxically emerge) help shed light on the concept of 'extreme' field. The following two items (Cooperativa Siani as an emerging category, and the idea that legitimation is needed from different audiences) can be read as the main legitimation and legitimacy challenges faced by the social enterprise we examined. Finally, the last three categories (entrepreneurial identity building, brand management, disruptive marketing strategies) give rise to the proposed concept of radical cultural entrepreneurship. Our dynamic model (Fig. 2) provides a graphic representation of the patterns and relationships that we identified among our variables.

Mafia-dominated areas as an 'extreme' field. The under-world of Southern Italian organised crime has recently attracted much attention in the fields of management and organisational studies (Iorio, 2009; Sciarrone, 2010; Vaccaro, 2012). In particular, management scholars have concerned themselves with the nature of mafia-like groups' economic activities (Conzo and Vona, 2014), as well as with the strategies of anti-mafia activists (Vaccaro and Palazzo, 2015) and with the vicissitudes of a few social cooperatives operating on confiscated mafia properties (Picciotto, 2015). Building on this growing literature, we observe that areas that are heavily dominated by mafia cartels can be defined as an 'extreme' field. To begin with, the last decade has witnessed dramatic changes in the nature and effects of Camorra's main economic activities. Aside traditional criminal activities and their interests in the submerged economy sector (e.g. Bamford, 1984), mafia groups have pervasively infiltrated the legal economy (Di Paola et al., 2015; Spano et al., 2016). Member of mafia families can be regarded today as innovative criminal entrepreneurs, who use their diversified business portfolio for money-laundering purposes, as well as to expand the capital accumulated through drugs and human trafficking, as well as corruption and extortion (Vona, 2014). Even in a town such as Ercolano, where the local clans' main revenues came from 'traditional' undertakings such as protection racket, drugs and physical violence, criminal actors were able to infiltrate local small businesses, from cafes to local shops and supermarkets.

In order to gain a full picture of our research context, it is important to highlight how this impacted the local population, and more specifically the challenges that this created for social innovators. As has been usefully emphasised elsewhere, social innovation in poor or otherwise 'difficult' places is often prevented by first, by dearth of resources, and second, a generalised lack of trust from key institutional and social actors, as well as a spread feeling of disillusionment at the community level (Stott et al., forthcoming). More specifically, mistrust and a sense of despair and hopelessness can undermine positive cross-sector partnerships aiming to foster economic and social development. Public and private partners may well grow disenchanted, and at times get stigmatised by the very community they are

trying to support (Bryson et al., 2006; Le Ber and Branzei, 2010). This was definitely the case in Ercolano, where unemployment and school dropouts reached unprecedented levels, and institutional and community interventions were regarded at best with diffidence until the early 2000s.

Whilst these observations certainly suffice to qualify Ercolano as an 'extreme' field, it is worth illustrating the ways in which a few entrepreneurial and social innovation opportunities may arise in such a peculiar context. In fact, not only did the dramatic rate of local unemployment ensure a locally and readily available workforce. Importantly, the Italian law also establishes the confiscation of any asset deriving from mafia-related crimes, and its subsequent allocation to public, private and third sector organisations with a strong social purpose, Baldascino and Mosca, 2012). In other words, the availability of lands, private and commercial premises to aspiring social innovators created a new window of opportunity from the mid-2000s, and one that Cooperativa Siani's founders decided to exploit.

Legitimation and legitimacy challenges. However, not all is gold that glitters, especially when it comes to founding a social enterprise, a startup and an anti-mafia coop in a town where very few, if any of these organisations have ever appeared. What clearly emerges from our analysis is that Cooperativa Siani's founders were dealing with enormous legitimation challenges.

Recent management research has successfully highlighted the crucial differences between legitimacy and legitimation, and the strategic implications of both (Hudson and Okhuysen, 2009; Vergne and Wry, 2013). Crucially, it has been pointed out that organisations may well serve appropriate goals and possess moral and professional legitimacy, but still lack widespread legitimation, namely the crucial backing of central audiences which still conform to different value systems (Hannan et al., 2007). Take, for example, the case of a firm in the renewable energy sector, whose environmental commitment is almost universally appreciated but which seeks legitimation from specific investors and sponsors, or, vice versa, of florid but stigmatised businesses such as those in the arms or porn industries (Vergne, 2012; Durand and Vergne, 2015).

With this in mind, it is easy to understand how Cooperativa Siani had to negotiate its legitimation and legitimacy with very different addressees. On the one hand, as a social enterprise and a startup proposing to support itself through commercial and agricultural activities, the cooperative had to gain legitimation from specific audiences, including consumers (for its agricultural products), and sponsors and business partners (retailers, other actors in the food industry etc.). On the other hand, Cooperativa Siani's pursuing of undeniably worthy social purposes did not entirely eliminate broad societal legitimacy problems. As members of a declaredly anti-mafia coop and an activist organisation, founders had to pay special attention to keep their person credibility intact and above all suspicion. At the same time, they had a hard time demonstrating that their initiatives were truly socially minded, and to spread their message into those (large) sectors of their town which were still culturally and socially dominated by the local mafia.

Finally, a further layer of complexity came from the fact that Cooperativa Siani was part of an emerging category struggling for legitimation as a whole, at least in that specific context (Durand and Paoletta, 2013; Vergne and Wry, 2014). In other words, by labelling themselves as anti-mafia social entrepreneurs (and by seeking inspiration from and cooperation with homologues from other Southern Italian regions), founders engaged in what has been recently defined as 'strategic self-categorisation' (see Negro et al., 2010; Vergne and Wry, 2014). Rather unsurprisingly, the lack of legitimising precedents and success stories at local level made their task even more daunting.

Radical cultural entrepreneurship strategies. We came up with the concept of radical cultural entrepreneurship precisely to make sense of the approaches that Cooperativa Siani's founders adopted in order to face their legitimation and legitimacy struggles. In fact, when management scholars Lounsbury and Glynn (2001) first introduced the idea of cultural entrepreneurship, they specifically had legitimation struggles in mind. Their point was that entrepreneurs often use storytelling processes to facilitate the crafting of a new venture's identity, as well as to legitimise it in the eye of relevant stakeholders.

Through our data analysis, we show that in 'extreme' fields (such as the one we studied), and vis-à-vis particularly intense legitimation and legitimacy challenges, entrepreneurs will engage in 'radical' cultural entrepreneurship strategies. In Cooperativa Siani's case, these included entrepreneurial identity building, as well as rather disruptive brand management and marketing operations. To start with, the cooperative's founders fashioned an entrepreneurial discourse based on the idea of locally-grounded innovation. While retaining their anti-mafia and social activism-centred approach, they also started to present themselves as part of, and even spokespeople for, a movement of local innovators, committed not only to fight criminal organisations but also to create economic opportunities for the entire town. In doing so, they also established important connections with a series of local institutions and business owners. In terms of brand-management, their main challenge remained to keep the delicate balance between appearing as the ultimate anti-mafia, activist entrepreneurs, and marketing themselves as reliable and innovative business owners. With this in mind, they implemented a two-faceted branding strategy. Their commitment as 'mafia fighters', indeed, was constantly hinted at in the marketing of their products. The face of Giancarlo Siani, Neapolitan journalist murdered by the Camorra after whom the cooperative has been named, was on all honey and tomato sauces jars and labels. The tomatoes produced by the coop were nick-named pizzini, dialect for small, pointed objects, but also an infamous term for the messages Sicilian mafia affiliates used to communicate.

However, in order to somewhat prove that anti-mafia cooperatives can also do good business and sell high-quality products, founders made a point to join established Italian networks such as the national Coop movement and Slow Food, and constantly mentioned the connection in their marketing materials. Finally, the startup's broader communication strategies were (and still are) founded on two main principles. First, beyond more conventional channels such as a website, social networks and participation in local food and agricultural festivals and events,

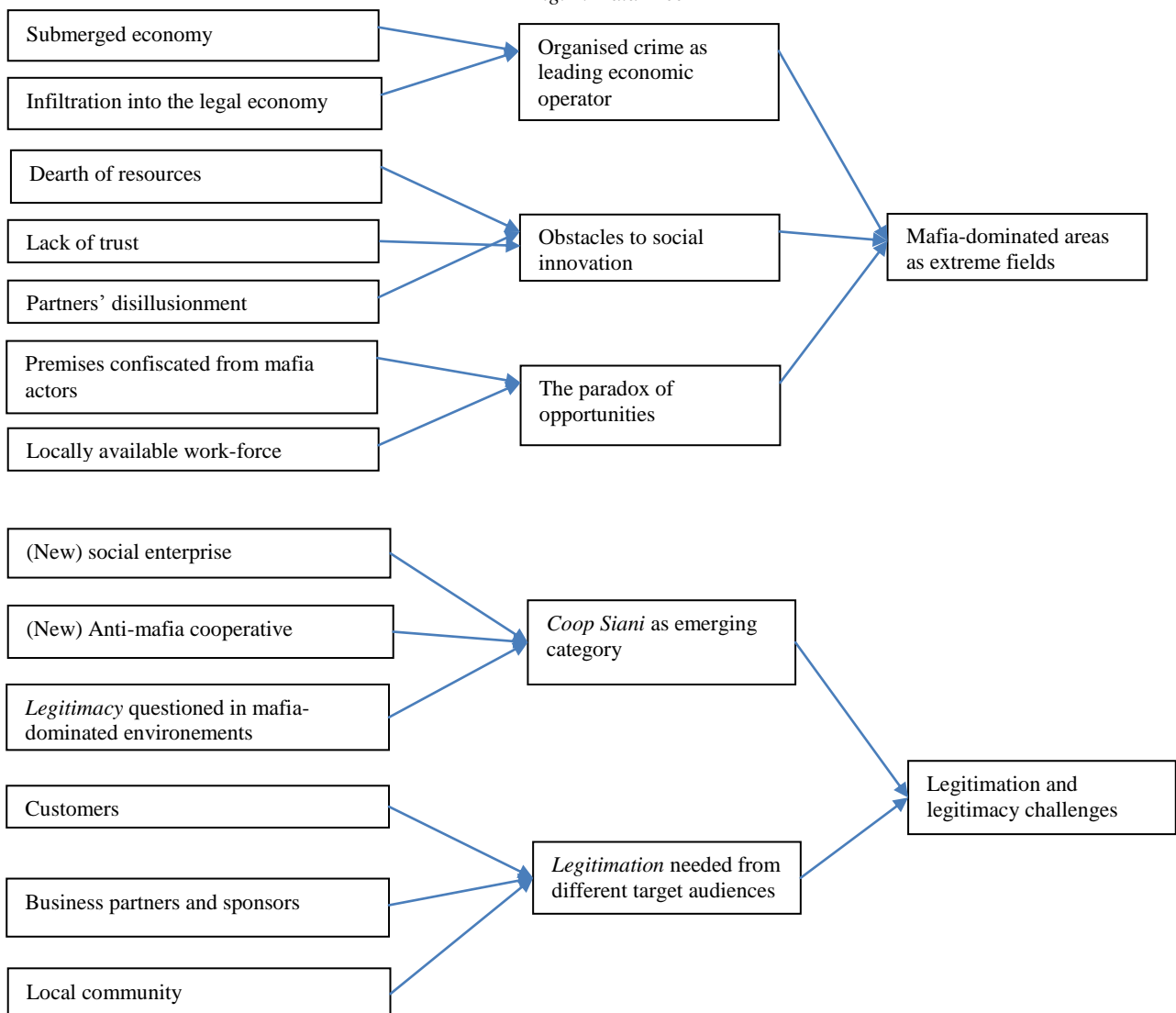
founders decided to make the most of the web-radio they had founded in 2009. While the radio activities do secure some additional stream revenues (advertisement, sponsors), today they are also used to promote the cooperative's agricultural products. Finally, and throughout all the coop's numerous activities, there is a very evident educational marketing component. In fact, what Cooperativa Siani does is to tell a story about their products and the journey and purpose behind those. This is meant not only to educate customers and other stakeholders to a different kind of conscious consumerism, but also to join a broader social innovation programme.

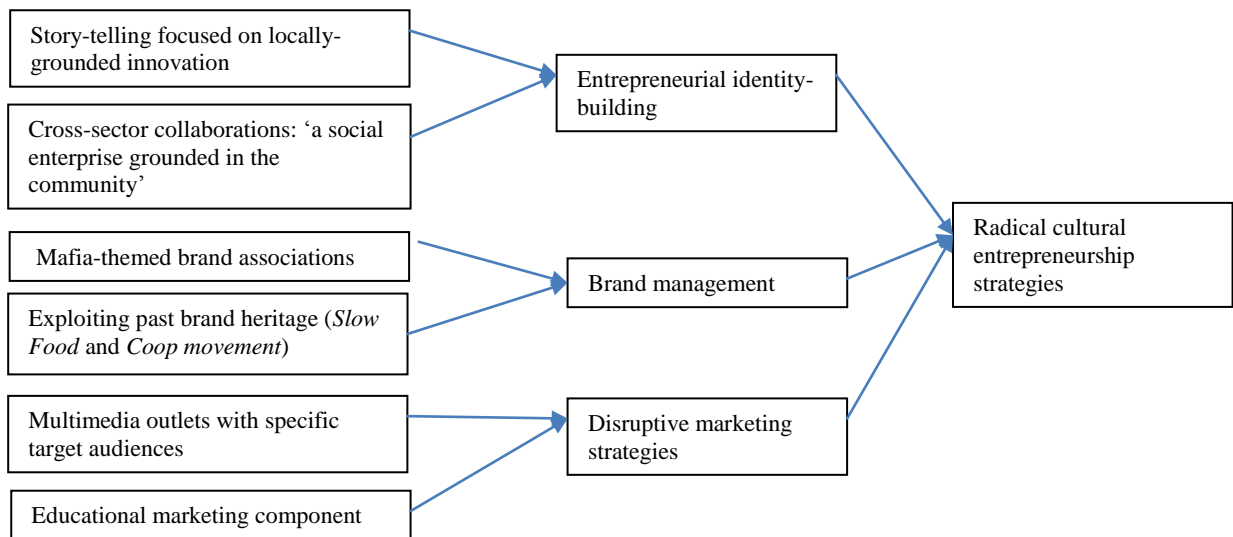
Research limits. This long abstract is, of course, nothing but a first draft of a longer, more complex piece of research. It is also worth mentioning that this paper reflects upon a story that is, at least partially, yet to unfold. Cooperativa Siani has started its agricultural activities four years ago, and while a first analysis of the strategies they crafted to address their legitimisation strategies can certainly be attempted, its future is yet uncertain.

Practical implications and originality of the study. However, apart from offering some promising theoretical and empirical insights, this long abstract also aims to set an ambitious research agenda for the future. This entails fostering a dialogue between Italian and international researchers in order to further the study of first, Italian mafia cartels as innovative (and dangerous) criminal enterprises, and second, institutional and entrepreneurial responses to this, starting from the struggles of anti-mafia social enterprises. Importantly, developing a better understanding of the legitimisation issues and strategies of anti-mafia coops, both at an individual level and as an emergent category, opens the question of how we can best support their endeavours. Building on this, we believe that our work, and the fruitful collaborations that we hope it will begin, may be of interest not only to management scholars, but to trans-disciplinary academic and practitioners' networks alike.

Key words: social entrepreneurship; social innovation; anti-mafia cooperatives; self-categorisation; legitimisation strategies

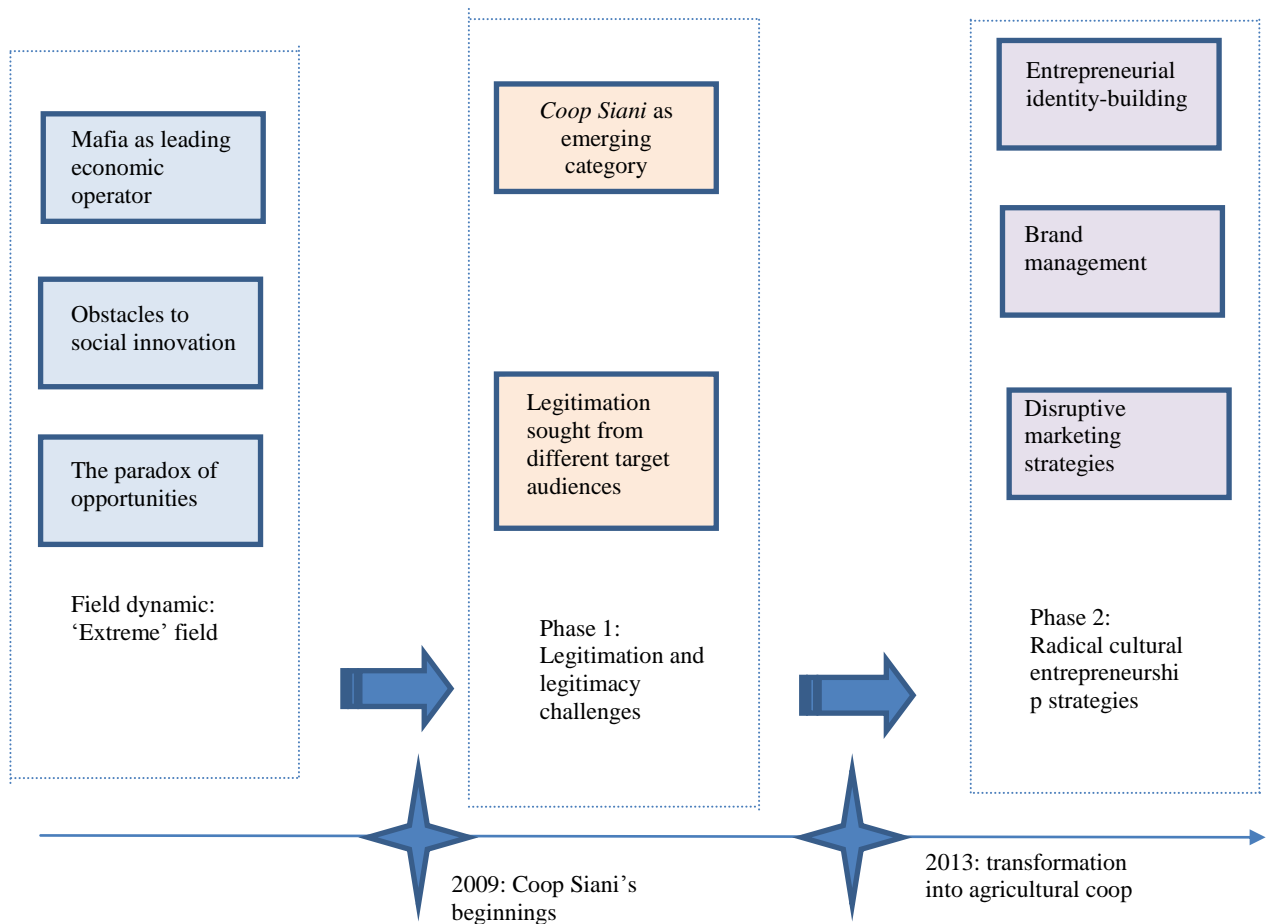
Fig. 1: Data Tree





Source: Our elaboration

Fig. 2: Dynamic Model



Source: Our elaboration

Bibliography

BALDASCINO M., MOSCA M. (2012), “La gestione dei beni confiscati: un’occasione perduta per le imprese sociali?”, *Impresa sociale in Italia, Rapporto di Iris Network*, II Edizione.

BAMFORD J. (1984), “Small business in Italy-the submerged economy”, *Small business: theory and policy*, pp. 97-110.

BORZAGA C., SANTUARI A. (2001), “Italia: dalle cooperative tradizionali alle cooperative sociali”, in Borzaga C., Defourny J. (Ed.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

BRYSON J.M., CROSBY B.C., STONE M.M. (2006), “The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature”, *Public administration review*, vol. 66, n. s1, pp. 44-55.

- CONZO G., VONA R. (eds) (2014), *L'impresa criminale. la metamorfosi aziendale delle attività malavitose*, Federiciana Editore, Naples.
- DI PAOLA N., VONA R., SPANÒ R., CALDARELLI A. (2015), "Fighting Ecomafias: The Role of Biotech Networks in Achieving Sustainability", *Toxicity and Waste Management Using Bioremediation*, IGI Global.
- DURAND R., PAOLELLA L. (2013), "Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory", *Journal of Management Studies*, vol. 50, n. 6, pp. 1100-1123.
- DURAND R., VERGNE J.P. (2015), "Asset divestment as a response to media attacks in stigmatized industries", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 8, pp. 1205-1223.
- GIOIA D.A. (2004), "A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization", in Frost P.J., Stablein R.E. (Eds.), *Renewing research practice: Scholars' journeys* (pp. 97-114), Stanford University Press, Stanford, CA.
- GIOIA D.A., CORLEY K.G., HAMILTON A.L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational research methods*, vol. 16, n. 1, pp. 15-31.
- GLASER B.G., STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago, IL.
- HANNAN M.T., PÓLOS L., CARROLL G.R. (2007), *Logics of organization theory: Audiences, codes, and ecologies*, Princeton University Press.
- HUDSON B.A., OKHUYSEN G.A. (2009), "Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses", *Organization Science*, vol. 20, n. 1, pp. 134-153.
- KHAIRE M., WADHWANI R.D. (2010), Changing landscapes: The construction of meaning and value in a new market category-Modern Indian art", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 6, pp. 1281-1304.
- LANGLEY A., ABDALLAH C. (2011), "Templates and turns in qualitative studies of strategy and management", in Bergh D., Ketchen D. (Eds.), *Building methodological bridges: Research methodology in strategy and management* (vol. 6, pp. 201-235), Bingley, UK: Emerald Group.
- LE BER M.J., BRANZEI O. (2010), "(Re) forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation", *Business & Society*, vol. 49, n. 1, pp. 140-172.
- LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage, Beverly Hills, CA.
- LOUNSBURY M., GLYNN M.A. (2001), "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources", *Strategic management journal*, vol. 22, n. 6-7, pp. 545-564.
- MAIOLINI R., RULLANI F., VERSARI P. (2013), "Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder", *Rivista Impresa Sociale*, vol. 1, n. 1-20, pp. 0-13.
- MANCINO A., THOMAS A. (2005), "An Italian pattern of social enterprise: The social cooperative", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, n. 3, pp. 357-369.
- PEREDO A.M., CHRISMAN J.J. (2006), "Toward a theory of community-based enterprise", *Academy of management Review*, vol. 31, n. 2, pp. 309-328.
- NEGRO G., KOÇAK Ö., HSU G. (2010), "Research on categories in the sociology of organizations", in *Categories in markets: Origins and evolution* (pp. 3-35), Emerald Group Publishing Limited.
- PICCIOTTO L. (2015), "The Social Innovation of Social Cooperatives Operating on Confiscated Mafia Properties: Support Factors and Critical Issues", in *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015* (pp. 543-558), ToKnowPress.
- SCIARRONE R. (2010), "Mafia and civil society: Economic-criminal collusion and territorial control in Calabria", in *Organized Crime and States* (pp. 173-196), Palgrave Macmillan, New York.
- SPANÒ R., PAOLA N.D., CALDARELLI A., VONA R. (2016), "Accountants' hybridization and juridification: a critical reflection on the fight against organized crime", *Public Money & Management*, vol. 36, n. 6, pp. 441-446.
- STOTT N., SLAWINSKI N., FAVA M. (2018, forthcoming), *Community social innovation: Taking a long view on community enterprise*, paper to be presented at AoM Symposium in August 2018.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- TRACEY P., PHILLIPS N., HAUGH H. (2005), Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship. *Journal of business ethics*, vol. 58, n. 4, pp. 327-344.
- VACCARO A. (2012), "To Pay or Not to Pay? Dynamic Transparency and the Fight Against the Mafia's Extortionists", *Journal of Business Ethics*, vol. 106, n. 1, pp. 23-35.
- VACCARO A., PALAZZO G. (2015), "Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime", *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 4, pp. 1075-1101.
- VAN MAANEN J. (1979), "The fact of fiction in organizational ethnography", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, pp. 539-550.
- VERGNE J.P. (2011), "Toward a new measure of organizational legitimacy: Method, validation, and illustration", *Organizational Research Methods*, vol. 14, n. 3, pp. 484-502.
- VERGNE J.P. (2012), "Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996-2007", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 5, pp. 1027-1052.
- VERGNE J.P., WRY T. (2014), "Categorizing categorization research: Review, integration, and future directions", *Journal of Management Studies*, vol. 51, n. 1, pp. 56-94.
- VONA R. (2014), *Fighting Ecomafias through Biotech Innovation. The role of biotechnologies to support firm performance development and environmental restoration*, Liguori Editore: Naples.

**TRACK - RETAILING AND SERVICE
MANAGEMENT
(SIMA THEMATIC SESSION)**

Effective service recovery after privacy failure

FRANCESCA NEGRI, MARCO IEVA

The strategic evolution of fashion flagship stores

EDOARDO SABBADIN, SIMONE AIOLFI

Retail channels evolution in the car industry: early findings from the Volvo car 'Studio' experience

LUCIA PIZZICHINI

Multichannel integration, physical distance and consumers' online purchase intention

MICHELA MATARAZZO, RICCARDO RESCINITI, FEDERICA DE VANNA

Comparing business models in the grocery retailing industry: a conceptual framework proposal

LUIGI CANTONE, VINCENZO BASILE, PIERPAOLO TESTA

Consumers' privacy concern, trust and the trap of willingness to share information

SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO

Effective Service Recovery after Privacy Failure

FRANCESCA NEGRI** MARCO IEVA*

Objectives. *The present paper is a work in progress focusing on the topic of the effective service recovery after a privacy failure. Given the early stage of this study, in the present paper an extended literature review will be presented with reference to the areas that are more relevant for the considered topic, such as: service quality, service failure, service recovery, service recovery paradox, data privacy and privacy failure.*

Methodology. *Many and important studies have examined service quality, but the most significant is that of Parasuraman et al. (1988), who developed the famous SERVQUAL instrument of service quality, based on ten determinants of perceived service quality: reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding/knowing consumers, and tangibles. This model has been reviewed in the light of ICT pervasive innovation, because the Internet has changed the way services are delivered and data are collected and stored, and has created new forms of customer-organization interactions through different touch points: “e-service quality” dimensions have been considered in the e-retailing industry (Collier and Bienstock, 2006), to embrace the product or service delivery, online process quality (functionality, information accuracy, design, privacy and ease of use), and service failure recovery. Few years later, Parasuraman et al., (2005) also developed an e-recovery service quality scale “E-RecS-QUAL”, consisting of eleven items in three main factors: responsiveness, compensation, and contact.*

Within the theory of “service quality” there is a stream of studies addressing the topic of “failure” in service. And this is the reason why “service recovery” has attracted higher attention from both academics and practitioners, especially in a digital context. A service failure, simply outlined, is a service performance that fails to meet a customer’s expectations: Bell and Zemke (1987) define service failures as circumstances in which customers are dissatisfied because their perception of the service they received is worse than their expectation or zone of tolerance. Many studies have tried to define all the different types of service failure (e.g. Bell and Zemke, 1987; Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Smith, Bolton, & Wagner, 1999). What is clear is that the different types of service failure (i.e. outcome- and process-related failure) deserve different types of service recovery (i.e. psychological and tangible recovery) (Chuang et al., 2011). Moreover, the magnitude of service failure (Harris et al., 2006; Hoffman et al., 1995) plays important roles in customers’ service perceptions.

Service recovery refers to the actions a service provider takes in response to customer complaints (Grönross, 1988; van Vaerenbergh and Orsingher, 2016): in that way, the organization seeks and deals with a failure in service delivery. A wider definition of service recovery is provided by Michel et al. (2009): service recovery is regarded as the set of (strategic and operational) activities an organization takes to restore customer satisfaction and loyalty after an experience of service failure. Moreover, this set of actions should ensure organizational learning and process improvements, thus training and rewarding employees for effective service recovery. As noticed by van Vaerenbergh and Orsingher (2016), service recovery affects the organization as a whole, not only in terms of single units or employees (i.e. frontline employees). A major set of recovery activities includes (monetary) compensation, apology, management intervention and explanation. Consumers respond differently to different types of service recovery and it seems that consumers particularly favor the apology among types of service recovery (Jung and Seock, 2017). Some studies characterize service recovery as an ethical issue for consumers (Cheng et al., 2013): based on previous contributions (e.g. Jackson et al., 1997) they argued that ethics are related to fairness, justice, and whether an action is right. In the same study, the authors pointed out that online consumers’ concerns are related to five major dimension: sales behavior, privacy, security, fulfilment, and service recovery.

Service recovery also influences customer behavior in many aspects, specifically (van Vaerenbergh and Orsingher, 2016): overall customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions. So it is very important to outline the difference between a service recovery and an effective service recovery (Wirtz and Mattila, 2004). Smith et al. (2009) studied the seven structural dimensions that constitute an effective service recovery system: accessibility, formality, decentralization, comprehensiveness, human intensity, system intensity and influence. Nevertheless, there is much to be said about effectiveness in service recovery, considering, for instance, the magnitude

* Researcher of Management - University Cattolica Sacro Cuore - Milano
e-mail: francesca.negri@unicatt.it

• Postdoctoral Research Fellow in Marketing - University of Parma
e-mail: marco.ieva@unipr.it

of the service failure, the role of trust, the different cultural identities, the online vs offline context, the function of single or multiple touch points and also in the light of different industries.

Service recovery is very important not only for the increasing numbers of crisis, or for the heavy impact that service failure could have, but also in the light of the so called Service Recovery Paradox (SRP).

Previous research emphasizes the strategic role of service recovery underlining a sort of paradox: customer loyalty increases to a higher level than that before service failure occurs when recovery service quality is excellent (Holloway and Beatty, 2003, 2008; Parasuraman et al., 2005). The first evidence of Service Recovery Paradox (SRP) has been provided by Etzel and Silverman (1981): once customers perceive that their complaints are being well handled, they then may become the company's best customers. Tax and Brown (1998) argued that consumers evaluate service recovery using concepts of distributive justice, procedural justice, and interactive justice. A more recent contribution (Cheng et al., 2015) explores the role of "guilt" emotions in SRP: when customers are recompensed for having experienced a service failure by receiving better than anticipated service, they will generally experience feelings of "guilt". Trying to lower this uncomfortable feeling, customers "will project their feelings in evaluating a company, and will rate their customer satisfaction more highly. In doing so, the customer feels relief in reciprocating the kindness of the firm; in this way, the firm wins over the customer's heart" (Cheng et al., 2015, p. 386). Cho (2015, p. 220) studied this paradox in the retailing context: "when a retailer commits a service failure, a recovery service becomes an end event, which will dominantly influence customer perception of the entire service process". As final remarks, the SRP happens in consumer markets and also in B2B market (Hubner et al., 2018).

Service recovery topic has been studied in many industries: hospitality management (i.e. Shangzhi C. et al., 2018), banking (i.e. Akinci et al., 2010), mobile phone service providers (i.e. Tesfom et al., 2016), payment providers (i.e. Preibusch et al., 2016), retailing (i.e. Janakiraman et al., 2018) and e-retailing (Holloway and Beatty 2003; Lin et al., 2011; Kuo and Wu, 2012; Gohary et al., 2016; Crisafulli and Singh, 2017; Malhotra et al., 2017).

Customer information breaches (and the consequently data breach announcements - DBAs) began to be considered as a key type of service failure also due to the increasing frequency of occurrence (Janakiraman et al., 2018; Malhotra and Malhotra, 2011): ICTs allow organizations to collect massive amount of customer information, with the downside to become vulnerable in case of hacking/cracking. As a matter of fact, "any breach of customer information privacy can be considered a service failure potentially leading to an erosion of customer's perception of service quality" (Malhotra and Malhotra, 2011: p. 45). Specifically, violations to consumer information privacy can result in what is regarded as privacy failure. To thoroughly understand what is a privacy failure, it is important to define and frame the concept of privacy. Martin and Murphy (2017) highlight that many theoretical perspectives across several bodies of literature (e.g. marketing, psychology, information management) have been employed to understand the role of privacy in society. This multidisciplinary interest in privacy shows the relevance of the topic and calls for the adoption of a broad theoretical lens. Privacy has been defined in multiple ways depending on the field of reference (Martin and Murphy, 2017):

- Privacy as the right to be left alone (Warren and Brandeis, 1890), thus stressing the jurisdictional aspect that is related to privacy;
- Privacy as a state of limited access to a consumer's information (Westin, 1967), thus focusing on the need for achieving as a precious goal for individuals;
- Privacy as the selective control of access to the self (Altman, 1975), hence highlighting the extent of control that individuals can exert over self-related information.

One of the most recent and widely employed definition of privacy considers privacy as a claim to appropriate flows of personal information within distinctive social contexts (Nissenbaum, 2010). This conceptualization of privacy highlights the role of the context as the relevant factor to decide whether the access to consumer information should be regarded as limited or not. Consumer information can be defined as information that largely refers to demographic and personal consumer characteristics, and past and present purchases and non-purchase behaviour (Nill and Aalberts, 2014)

Different theories have been employed to address privacy issues in this area and explain the consumer intention to disclose personal information. Among them, major theories are as follows:

- *Social Contract Theory*: agreements existing between a society and an individual are regulated by a moral contract (Dunfee et al., 1999). Companies are then called to meet stakeholder privacy norms (Maignan and Ferrell, 2004) by providing consumers with proper privacy policies and greater value by means of personalized offers and monetary compensation based on the disclosed consumer information.
- *Power-Responsibility Equilibrium Theory*: threats to consumer information privacy are conceptualized as imbalances in power between companies and consumers (Murphy et al., 2005). Consumers react to these threats by not disclosing information or by falsifying information. A felt of equality between companies and consumers could be based on a trustable company privacy policy and on giving higher control on private information to consumers (Lwin et al., 2007; Norberg and Horne, 2014).
- *Social Exchange Theory*: humans choose to be involved in an exchange if they think to get a positive gain. Hence, by applying this theory to the context of information privacy, economic and psychological benefits and costs are deemed to influence the likelihood of disclosing consume private information (Schumann, Von Wangenheim and Groene, 2014; Krafft et al., 2017).

- *Reactance Theory*: reactance is a psychological state occurring when individuals feel an intrusion threatening their free choice process (Fitzsimons and Lehmann, 2004). In the context of information privacy, consumers perceive their loss of privacy as an intrusion harming their free choice. For this reason, they tend to act in the opposite direction with respect to the received threatening stimulus in order to win back their freedom of choice (Brehm, 1981; Bleier and Eisenbeiss, 2015).
- *Behavioural Decision Theory*: this theory has been employed to explain how individuals make their choices in situations involving risks, uncertainty and information asymmetries. Within the context of consumer information privacy, this theory highlights the role of contextual cues in affecting consumer decisions, such as disclosing information to a given marketer (Acquisti et al., 2013; Martin and Murphy, 2017).
- *Justice Theory*: justice theory involves two main components, namely, distributive and procedural justice (Martin and Murphy, 2017). As far as distributive justice is concerned, consumers tend to judge the fairness of the distribution of outcomes (Rawls, 1971). With reference to the privacy domain, this means that consumers will make an evaluation of the consequences (on themselves and on the beneficiaries of the information) stemming from disclosing private information. As far as procedural justice, consumers tend to compare the treatment they have received with a benchmark of respectful treatment in order to make a final evaluation (Culnan and Bies, 2003). Hence, procedural justice in the privacy domains is related to the perceived fairness of the procedure employed to tackle a customer feedback regarding a company's reaction to a privacy failure (Blodgett et al., 1997).

When consumer information is compromised, hence when a data breach, hacking intrusion or company loss of information occurs, we are confronted with a situation of privacy failure (Malhotra and Malhotra, 2011; Martin et al. (2016): privacy failure is then an "unauthorized access to or collection, use, disclosure, or disposal of personal information" (Choi et al., 2016; 907).

Research in the information systems area has addressed this topic by focusing on how technical adjustments can mitigate threats to security (e.g., Campbell et al., 2003), or what are determinants that increase firm propensity to experience a privacy failure (Sen and Borle, 2015). The study from Choi et al. (2016) is the only study addressing service recovery strategies in presence of a privacy failure. They have developed and empirically tested a model that shed light on an online firm's post-incident recovery strategy and its effects in reducing the impact of a privacy breach on consumers: specifically, they have found that justice perceptions and psychological responses are key drivers of the customer response to a privacy breach recovery in the online context.

Based on this literature review, we could conclude that few marketing studies have tackled this topic. The only research in the marketing domain focuses on consequences for consumer after a privacy failure by extending the service failure framework to privacy failure (e.g., Malhotra and Malhotra, 2011; Martin et al., 2017). Main findings show that transparency and control provided by the company compensate consumer vulnerabilities and mitigate negative firm performance effects of the breach.

Due to the scarcity of current studies from information system and marketing literature, there are still no satisfactory answers with reference to the consequences of a privacy failure, nor to what are the proper service recovery strategies after a privacy failure. Therefore, in line with the recent gaps highlighted by previous research (Martin and Murphy, 2017) and with recent calls for research coming from several academic sources (e.g. *Journal of Retailing* call for papers, Marketing Science Institute), we formulate the following research questions:

RQ1: What are the effective recovery strategies after a privacy failure?

RQ2: What are the key factors that could explain the effectiveness of a privacy failure recovery strategy?

Findings. By reviewing previous studies on data privacy and service recovery, the authors aim to develop and empirically test a conceptual model in the area of service recovery from a privacy failure that could provide incremental theoretical contributions and practical implications. Despite the early stage, this research has already undertaken the process of choosing an appropriate theoretical framework. As a matter of fact, among the presented theoretical frameworks, this study aims to adopt justice theory as a theoretical starting basis for developing a theoretical explanation of how consumers react to service recovery actions following a privacy failure. This choice stems from three main considerations. First, the concept of justice has been employed by a growing number of researchers to explain individuals' behavior with reference to information privacy. Second, the justice framework has been already employed in the service recovery literature to understand consumer reactions to service recovery (Van Vaerenbergh and Orsingher, 2016). Third, it has been already regarded as a useful starting point for understanding consumer beliefs with reference to privacy breach remedies (Choi et al., 2016; Maxham and Netemayer, 2002). Therefore, we deem that justice theory can perfectly fit a topic, such as privacy failure recovery, that is positioned at the intersection between consumer information privacy and service recovery.

Research limits. This paper presents a research project that should be considered as a work in progress. Given the early stage of the present work, many limitations should be acknowledged: more theoretical work is needed to propose a more complete and reliable theoretical model that could provide valuable insights on how companies can develop successful recovery strategies after a privacy failure and on the key drivers of customer response to those recovery strategies. Moreover, no empirical evidence has been collected yet to support the hypothesized theoretical

framework. Further stages of this project entail the deployment of quantitative methodologies, such as surveys and experiments, to better assess the proposed theoretical framework.

Practical implications. Hart et al. (1990) define service recovery activities as a “profitable art”: while organizations may not be able to prevent all problems (in a special way nowadays, in a digital context), they can learn how to effectively recover from them. Previous literature has shown that when service failures occur, selecting an effective service recovery strategy to correct the failure is an imperative issue: service recovery has been identified as one of way to achieve customer loyalty (Andreassen, 2001; Tax and Brown, 2000).

Some of the most important issues that organizations and managers must consider in an effective service recovery are as follows:

- Prepare the organization for dealing with a service failure, plan affective service recovery strategies and communication policies;
- Understand the magnitude of service failure and evaluate the possible crash;
- Support all the organization in dealing with customer complaints ;
- Use customer complaint to improve the organizations activities;
- Measure the impact of service failure and service recovery on organization performance.

In the abovementioned list, both what is done and how it is done influence the effectiveness of service recovery (Andreassen, 2000; Levesque and McDougall, 2000). Nowadays ICTs are allowing organizations to collect massive set of customer’s sensitive data: due to the high possibility of Data Breach, and the consequent greater potential of customer negative reaction, organizations must focus their attention to prevent customer information breaches and to outline effective service recovery strategies. Moreover, organizations must inform customers about the collection and the use of data (information control concerns) and how these information are protected in the organizations databases (security concerns). As pointed out by Malhotra and Malhotra (2011), customer information breaches should be regarded more as service failure issues rather than as information system failures.

“I want to share an update on the Cambridge Analytica situation - including the steps we’ve already taken and our next steps to address this important issue. We have a responsibility to protect your data, and if we can’t then we don’t deserve to serve you. I’ve been working to understand exactly what happened and how to make sure this doesn’t happen again. The good news is that the most important actions to prevent this from happening again today we have already taken years ago. But we also made mistakes, there’s more to do, and we need to step up and do it”. - Mark Zuckerberg, 21th March 2018, Menlo Park (CA). With these words Mark Zuckerberg, founder and CEO of Facebook, tried to contain the negative consequences from the Cambridge Analytica scandal: one of the most recent, and impressive, case of privacy failure in service management. There’s no doubt that customers data are today one of the most important source of value, and also data breach: privacy management is an hot topic for academics and practitioners, and the effective service recovery after privacy failure is also a quite new topic in research agenda.

Retailing is one of the Industry in which this topic is more compelling, considering the large amount of data managed and registered for each transactions, offline and online. According to Ponemon Institute, in 2018 the risk of cyber extortion and data breaches will increase in frequency: retail organizations are handling at least eight cyber attacks per year, hence nearly one cyber attack per month.

Originality of the study. Although literature has studied service recovery issues for over four decades (van Vaerenbergh and Orsingher, 2016), many organizations are facing critical situations with several aspects of service recovery management. Privacy is one of the topics that now merit more attention, also in the light of new European General Data Protection Regulation (GDPR) and recent scandals.

Our findings will hopefully have relevance for theory and practice and provide direction for future research in this area.

Key words: privacy; service failure; service recovery; retailing

References

- ACQUISTI A., JOHN L.K., LOEWENSTEIN G. (2013), “What is privacy worth?”, *The Journal of Legal Studies*, vol. 42, n. 2, pp. 249-274.
- AKINCI S., ATILGAN-INAN E., AKSOY S. (2010), “Re-assessment of E-S-Qual and E-RecS-Qual in a pure service setting”, *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 3, pp. 232-240.
- ALTMAN I. (1975), *The Environment and Social Behavior: Privacy, Personal Space, Territory, and Crowding*, Brooks/Cole Pub. Co., Monterey.
- ANDREASSEN T.W. (2000), “Antecedents to satisfaction with service recovery”, *European Journal of Marketing*, vol. 24, n. 1/2, pp. 156-75.
- ANDREASSEN T.W. (2001), “From disgust to delight: do customers hold a grudge?”, *Journal of Service Research*, vol. 4, n. 1, pp. 39-49.
- BELL C.R., ZEMKE R.E. (1987), “Service breakdown: The road to recovery”, *Management Review*, vol. 76, n. 10, pp. 32-35.
- BITNER M.J., BOOMS B.H., TETREAULT M.S. (1990), “The service encounter diagnosing favourable and unfavorable incidents”, *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 1, pp. 71-84.

- BLEIER A., EISENBEISS M. (2015), "The importance of trust for personalized online advertising", *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 3, pp. 390-409.
- BLODGETT J.G., HILL D.J., TAX S.S. (1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behaviour", *Journal of Retailing*, vol. 73, n. 2, pp. 185-210.
- BREHM S.S. (1981), "Oppositional behavior in children: A reactance theory approach", in Brehm S., Kassin S.M., Gibbens F.K. (Eds.), *Developmental social psychology: Theory and research* (pp. 96-121), Oxford University Press, New York.
- CAMPBELL R., AL-MUHTADI J., NALDURG P., SAMPEMANE G., MICKUNAS M. D. (2003), "Towards security and privacy for pervasive computing", in *Software security-Theories and systems* (pp. 1-15), Springer, Berlin, Heidelberg.
- CHENG Y.H., CHANG C.J., CHUANG S.C., LIAO Y.W. (2015), "Guilt no longer a sin: the effect of guilt in the service recovery paradox", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 25, n. 6, pp. 836-853.
- CHO Y.K. (2015), "Creating customer repurchase intention in Internet retailing: The effects of multiple service events and product type", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 22, pp. 213-222.
- CHOI B.C., KIM S.S., JIANG Z. (2016), "Influence of firm's recovery endeavors upon privacy breach on online customer behaviour", *Journal of Management Information Systems*, vol. 33, n. 3, pp. 904-933.
- CHUANG S.C., CHENG Y.H., CHANG C.J., YANG S.Y. (2011), "The effect of service failure types and service recovery on customer satisfaction: a mental accounting perspective", *The Service Industries Journal*, vol. 32, n. 2, pp. 257-271.
- COLLIER J.E., BIENSTOCK C.C. (2006), "Measuring service quality in e-retailing", *Journal of Service Research*, vol. 8, n. 3, pp. 260-275.
- CRISAFULLI B., SINGH J. (2017), "Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality", *Computers in Human Behavior*, vol. 77, December, pp. 413-424.
- CULNAN M.J., BIES, R.J. (2003), "Consumer privacy: Balancing economic and justice considerations", *Journal of Social Issues*, vol. 59, n. 2, pp. 323-342.
- DUNFEE T.W., SMITH N.C., ROSS JR. W.T. (1999), "Social contracts and marketing ethics", *The Journal of Marketing*, vol. 63, n. 3, pp. 14-32.
- ETZEL M.J., SILVERMAN B.I. (1981), "A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research", *Journal of Retailing*, vol. 57, n. 3, pp. 124-136.
- FITZSIMONS G.J., LEHMANN D.R. (2004), "Reactance to recommendations: When unsolicited advice yields contrary responses", *Marketing Science*, vol. 23, n. 1, pp. 82-94.
- GOHARY A., HAMZELU B., ALIZADEH H. (2016), "Please explain why it happened! How perceived justice and customer involvement affect post co-recovery evaluations: A study of Iranian online shoppers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 31 pp. 127-142.
- GRÖNROOS C. (1988), "Service quality: The six criteria of good perceived service quality", *Review of Business*, vol. 9, (Winter), pp. 10-13.
- HARRIS K.E., GREWAL D., MOHR L.A., BERNHARDT K.L. (2006), "Consumer responses to service recovery strategies: The moderating role of online versus offline environment", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 4, pp. 425-431.
- HART C.W.L., HESKETT J.L., SASSER W.E. (1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 4, pp. 148-156.
- HOFFMAN K.D., KELLEY S.W., ROTALSKY H.M. (1995), "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Services Marketing*, vol. 9, n. 2, pp. 49-61.
- HOLLOWAY B.B., BEATTY S.E. (2003), "Service failure in online retailing: a recovery opportunity", *Journal of Service Research*, vol. 6, n. 1, pp. 92-105.
- HOLLOWAY B.B., BEATTY S.E. (2008), "Satisfiers and dissatisfiers in the online environment: a critical incident assessment", *Journal of Service Research*, vol. 10, n. 4, pp. 347-364.
- HÜBNER D., WAGNER S.M., KURPJUWEIT S. (2018), "The service recovery paradox in B2B relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 33, n. 3, pp. 291-302.
- JANAKIRAMAN R. LIM J.H., RISHIKA R. (2018), "The Effect of a Data Breach Announcement on Customer Behavior: Evidence from a Multichannel Retailer", *Journal of Marketing*, vol. 82, March, pp. 85-105.
- JACKSON J.H., MILLER R.L., MILLER S.G. (1997), *Business and Society Today: Managing Social*, N.s. West Publishing Company, USA.
- JUNG N.Y., SEOCK Y.-K. (2017), "Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 37, pp. 23-30.
- KRAFFT M., ARDEN C.M., VERHOEF P.C. (2017), "Permission Marketing and Privacy Concerns-Why Do Customers (Not) Grant Permissions?", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 39, August, pp. 39-54.
- KUO Y.F., WU C.M. (2012), "Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions", *International Journal of Information Management*, vol. 32, n. 2, pp. 127-138.
- LEVESQUE T., MCDOUGALL G. (2000), "Service problems and recovery strategies: an experiment", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n. 1, pp. 20-37.
- LIN H.H., WANG Y.S., CHANG L.K. (2011), "Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure: A perspective of justice theory", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 21, n. 5, pp. 511-534.
- LWIN M., WIRTZ, J., WILLIAMS J. D. (2007), "Consumer online privacy concerns and responses: A power-responsibility equilibrium perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, n. 4, pp. 572-585.
- MAIGNAN I., FERRELL O.C. (2004), "Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n.1, pp. 3-19.
- MALHOTRA A., MALHOTRA C.K. (2011), "Evaluating customer information breaches as service failures: An event study approach", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 1, pp. 44-59.
- MALHOTRA N., SAHADEV S., PURANI K. (2017), "Psychological contract violation and customer intention to reuse online retailers: Exploring mediating and moderating mechanisms", *Journal of Business Research*, vol. 75, June, pp. 17-28.
- MARTIN K.D., BORAH A., PALMATIER R.W. (2017), "Data privacy: Effects on customer and firm performance", *Journal of Marketing*, vol. 81, n. 1, pp. 36-58.

- MARTIN K.D., MURPHY P.E. (2017), "The role of data privacy in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, n. 2, pp. 135-155.
- MAXHAM III J.G., NETEMEYER R.G. (2002), "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 4, pp. 57-71.
- MICHEL S., BOWEN D.E., JOHNSTON R. (2009), "Why service recovery fails: Tensions among the customer, employee and process perspectives", *Journal of Service Management*, vol. 20, n. 3, pp. 253-273.
- MURPHY P. E., LACZNIAK G. R., BOWIE N.E., KLEIN T.A. (2005), *Ethical marketing*, Pearson, Upper Saddle River.
- NILL A., AALBERTS R. J. (2014), "Legal and ethical challenges of online behavioral targeting in advertising", *Journal of Current Issues & Research In Advertising*, vol. 35, n. 2, pp. 126-146.
- NISSENBAUM H. (2010), *Privacy in context: Technology, policy, and the integrity of social life*, Stanford University Press, Palo Alto.
- NORBERG P.A., HORNE D.R. (2014), "Coping with information requests in marketing exchanges: an examination of pre-post affective control and behavioral coping". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 42, n. 4, pp. 415-429.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service", *Quality Journal of Retailing*, vol. 64, n. 1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., MALHOTRA A. (2005), "E-S-QUAL. A multiple-item scale for assessing electronic service quality", *Journal of Service Research*, vol. 7, n. 3, pp. 213-233.
- PREIBUSCH S., PEETZ T., ACAR G., BERENDT B. (2016), "Shopping for privacy: Purchase details leaked to PayPal", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 15, n. January-February, pp. 52-64.
- QIU S.C., LI M., MATTILA A., YANG W. (2018), "Managing the face in service failure: the moderation effect of social presence", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 30, n. 3, pp. 1314-1331.
- RAWLS J. (1971), *A theory of justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCHUMANN J.H., VON WANGENHEIM F., GROENE N. (2014), "Targeted online advertising: Using reciprocity appeals to increase acceptance among users of free web services", *Journal of Marketing*, vol. 78, n. 1, pp. 59-75.
- SEN R., BORLE S. (2015), "Estimating the contextual risk of data breach: An empirical approach", *Journal of Management Information Systems*, vol. 32, n. 2, pp. 314-341.
- SHANGZHI Q., LI M., MATTILA A.S. and YANG W. (2018), "Managing the face in service failure: the moderation effect of social presence", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 30, n. 3, pp. 1314-1331.
- SMITH A.K., BOLTON R.N., WAGNER J. (1999), "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n. 3, pp. 356-372.
- SMITH J.S., KARWAN K.R., MARKLAND R.E. (2009), "An empirical examination of the structural dimensions of the service recovery system", *Decision Sciences*, vol. 40, n. 1, pp. 165-186.
- TAX S.S., BROWN S.W. (2000), "Service recovery: research insights and practices", in Swartz T., Iacobucci D. (Eds), *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 271-86.
- TAX S.S., BROWN S.W., CHANDRASHEKARAN M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 62, April, pp. 60-76.
- TESFOM G., BIRCH N.J., CULVER J. (2016), "Switching behaviour of U.S. mobile phone service customers after providers shift from contract to no contract mobile phone service plans", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 33, pp. 154-163.
- VAN VAERENBERGH Y. ORSINGHER C. (2016), "Service recovery: An integrative framework and research agenda", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 30, n. 3, pp. 328-346.
- WARREN S., BRANDEIS L. (1890), "The Right to Privacy", In F. Schoeman (Ed.), *Philosophical Dimensions of Privacy* (pp. 75-103), Cambridge University Press, Cambridge.
- WESTIN A.F. (1967), "Special report: legal safeguards to insure privacy in a computer society", *Communications of the ACM*, vol. 10, n. 9, pp. 533-537.
- WIRTZ J., MATTILA A.S. (2004), "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n. 2, pp. 150-166.
- ZEITHAML V.A., LEONARD L.B., PARASURAMAN A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n. 1, pp. 1-12.

Websites

<https://www.facebook.com/>

<https://www.ponemon.org/>

The Strategic Evolution of Fashion Flagship Stores

EDOARDO SABBADIN* SIMONE AIOLFI•

Objectives. Nowadays, the term “flagship store” is ambiguous and it has different meanings. A flagship brand store is, in general, the most important, expensive, and representative store of the brand. It has to show the full range of products and services offered. Flagship stores are larger than single brand stores, usually on several floors and are located in important shopping locations. Flagship stores make a statement and demonstrate the strength of the brand with the aim of enhancing it. They offer new facilities and a very high service level. Moreover, flagship store designers are famous architects and the goal is to utilize “Signature” architects, or “Archistars” to create iconic buildings (Webb, 2009). The store design solutions are different from other mono-brand stores or franchisee outlets of the brand company.

They make the supply of goods into a spectacle, and by entertaining customers and providing a show of strength, flagship stores make shopping into a positive and unique experience. About 35 years ago the trend of investing in flagship stores in the fashion and luxury sectors started. This trend has continued even with the last economic crisis (after 2008). The literature on flagship brand stores is growing; but in different directions. One is internationalization. Some papers focused on luxury and fashion sectors analyzed flagship stores as an international market entry model (Moore et al., 2010). Recently, flagship stores have expanded from fashion and luxury retailing into new sectors.

The management literature on innovation focuses on high-technology industries. Instead, innovation receives less attention in low technology industries, as retailing and service. Are flagship stores a marketing innovation? The answer is complex because a flagship store is a multidimensional concept: Is it a service innovation? Is it an innovation in service design? Is it an innovation in the brand communication? The flagship store is a real and physical incarnation of the brand. Flagship stores use location, store design, services, and facilities to build brand equity. Now is the strategy to open expensive flagship stores effective and efficient for brand power communication? The purposes of this paper is to study the evolution of the marketing roles of flagship stores, to identify the main types of flagship stores in order to establish whether flagship stores constitute a marketing innovation, to identify the main factors pushing firms to develop flagship stores. Furthermore, interesting implications for managers and retail management could emerge.

According to the proposed theoretical background, we have identified the following research questions:

- Q1: What is a flagship store?
- Q2: What are the strategic marketing functions of a flagship brand store?
- Q3: Are flagship stores design different from other mono-brand stores?
- Q4: What are the specific characteristics of flagship stores?
- Q5: What is the source of the power of design in the flagship store environment?
- Q6: What is their marketing role in building brand equity?
- Q7: What are the main links in the brand equity building process?
- Q8: What leads firms to integrate downstream and develop through flagship store?
- Q9: Are flagship store the new main competitors of independent retailers or chain stores?
- Q10: What are the competitive advantages of the flagship marketing strategy?
- Q11: What are the main managerial implications?

Methodology. In order to answer to our research questions, the study adopts a qualitative approach, because we believe that it is the one most consistent with the research questions and in particular, we have adopted two research methods: interviews and cases studies. We collected interviews with store designers and entrepreneurs. Some information was also collected from secondary sources such as web sites or company news. The research was carried out as follows.

1. Flagship and temporary stores were the primary sources of information. 50 stores were studied with field analysis. Data was collected and classified for multidisciplinary case studies.
2. 85 firms with downstream integration in single brand stores and franchising were invited to complete a questionnaire (20 firms from the fashion sector).
3. We started the research first featuring interviews with store designers that are constantly in touch with the fashion and luxury leading groups. Then we analyzed case studies such as Freitag in Zurich, which opened in 2006, and the Gucci flagship store in the Brera district of Milan, which opened in 2013.

* Associate Professor of Marketing - University of Parma
e-mail: edoardo.sabbadin@unipr.it

• PhD Candidate - University of Parma
e-mail: simone.aiolfi@unipr.it

Findings. *In our study, we have identified the following classification system for the flagship stores:*

1. Epicenters
2. Headquarter flagship stores
3. Media flagship stores
4. Mega-flagship stores
5. Flagship stores with services and facilities

Flagship stores are five to eight times larger than the average store of the same brand, usually on several floors and are located in important shopping locations. Flagship stores make a statement and demonstrate the strength of the brand with the aim of enhancing it. By occupying landmark buildings, they extend the brand into different areas of retail by appropriating the area and the local architecture in order to impress target customers. They make the supply of goods into a spectacle, and through entertaining customers and a show of strength make shopping into a positive and unique experience. They are located in prestigious shopping areas and streets and have high value as communication in terms of the flow of pedestrians and the symbolic importance of the area. Generally, the owner is the manufacturer and not a retailer.

For Kent and Brown (2009), the flagship is a new approach in strategic marketing and identifies three main flagship store characteristics: entertainment, service and brand experience.

Marketing literature has not paid due attention to semiotic interpretation of flagship brand stores. The increasing importance of intangible attributes has pushed the brand to a new communicative use of stores. For Semprini (2003), the brand evokes a possible world and tells stories, as if it was a work of literature, theatre, film Louis Vuitton, e.g., is a brand that has managed to propose a possible world, starting from the imaginary of the trip, the quality of craftsmanship, as well as innovation (Semprini, 2003). The possible worlds evoked by the brand are the result of an even balance between fiction, fantasy, and possibility of identification and projection. Particularly in the luxury fashion sector, the idea that outlets' selling different brands was less able to support a strong brand image started to gain currency.

The increasing importance given to non-tangible aspects of brand underpinned a surge of interest in single brand outlets. The marketing approach and traditional media have lost credibility in the process of construction of the world of the brand. New flagship brand stores, on the other hand, are a container for the value system carried by the brand whereby the consumer can experience the brand in direct contact through several senses by visiting the "possible world". Flagship brand stores have become the incarnation of brand image, and they are taken over by the "world of the brand", and become a concrete symbol.

What leads firms to integrate downstream and develop through flagship store? The first reason is connected to the need to communicate the value of the brand in order to improve brand communication. The second reason is the need to deal with new customer segments. The third is the desire for a direct relationship with the customer base. Furthermore, other interesting reasons are connected to the desire of providing emotional stimulation and the use of the sales point for marketing research. Therefore, downstream integration will require new skills: single brand flagship stores make necessary new and constructive dialogue with architects, internal designers, visual merchandisers, retailer and store managers. This involves a new interdisciplinary approach. The use of the arts, entertainment, and shopping as tools in urban regeneration is now a new trend which can contribute to the renewal of a neighborhood or of a city.

We started the research first featuring interviews with store designers that are in constant contact with the fashion and luxury leading groups. Then we did case studies such as the new Gucci flagship store in the Brera district of Milan, which opened in 2013, Freitag in Zurich, which opened in 2006, and 10 Corso Como also in the Brera district of Milan. Tiziano Vudafieri, a very famous architect and store designer, thinks that over the past few years the role of the main flagship stores has changed: while maintaining an important communicative role, they continue to keep a symbolic role, a true and live representation of the "strength" of the brand. They are a sure way to create a real world experience of the brand. However, from an accounting point of view, the flagship stores were a cost center, and now they are gradually becoming a profit center. After the 2008 crisis, the owners of the flagship stores have started to adopt solutions to increase flagship store turnover.

The new flagship store strategies go in two different directions. The first one includes lower priced items in the product assortment; the second one includes limited edition products specifically designed for the flagship store.

Another innovative strategy is to target a specific segment of the market- the new kind of tourist with a particular interest in luxury shopping.

We have investigated the case of the Brera District in Milan, Italy. In the review of the literature we found that flagship stores have the most prestigious and expensive locations. Now, the case of the shopping district of "Brera-Corso Garibaldi-Corso Como" in Milan highlights the fact that an area can be revitalized and redeveloped by a new flagship store location, as the new Gucci men's flagship store opened in 2013 and 10 Corso Como located at the opposite end of the Shopping district. Also in Paris the new flagship stores are not located in Champs-Élysée, but in new areas, and in buildings with a history and a meaning. The same trend can be found in New York in the Meatpacking district.

To conclude our findings demonstrate that the strategic challenge of flagship stores beyond 2008 were to reduce losses and gain store profit while maintaining their traditional role to build brand image, to increase brand awareness, and to provide brand experience. Furthermore, in the review of the literature, we found that flagship stores have the most prestigious and expensive locations (like Madison Avenue in New York, the Ginza in Tokyo, Bond Street in London, the Champs-Élysée in Paris, Rodeo Drive in Los Angeles). However, nowadays there are some innovative

cases, in which new flagship store locations could revitalize and redevelop a neighborhood. Therefore, the new role is the opposite of what the literature underlined. Furthermore, a brand flagship store is a marketing innovation because, for the first time, the store itself is used like a media and an emotional tool. Flagship stores themselves are a marketing innovation aimed to open new markets abroad, better addressing new customer needs.

Research limits. While our research has valuable contributions, it also has some limitations. Limitations are associated with the qualitative methodology through which we conducted the research. Our study, however, wants to be a useful investigation about the evolution of the marketing roles of flagship stores. It is just a first step, which has opened considerable opportunity for our ongoing research to identify the main types of flagship stores within the retail environment.

Practical implications. What are the competitive advantages of the flagship marketing strategy? What are the main managerial implications?

The trend towards the increase of flagship brand stores has an important managerial implication. Manufacturing firms, which follow this strategy, need to have the capacity to manage an organizational change and find solutions to new management and development problems, which until today have usually been the territory of retail and service firms.

Kozinets et al. (2002) e.g. found that “For manufacturers, the strategic option to open a themed flagship brand store is a complex and challenging one. Major themed flagship brand stores are expensive to develop and maintain, and complicated to run. They require manufacturers to enter not only the retail business, but also the entertainment business. They require new sets of skills in merchandising, technology and in human resource recruitment and training. Most of the literature is focused on management implications; however, the most important and complex phase is designing a new flagship store concept. The question is how to communicate the future vision of brand image with a new location, building, physical space, color, music, furniture, employees, and a new mix of services.

How is a new flagship brand store designed? The development of an original flagship brand store design requires innovative input into services and parallel and consistent segmentation. The criteria for segmentation should enhance the image of the new store format. Clear and consistent identity is pivotal in communication. To design a new flagship brand stores requires new skills: a new and constructive dialogue with widely varying professional profiles: architects, internal designers, visual merchandisers, and retail and store managers. This involves a new interdisciplinary approach to decoding and enhancing primary brand values drawing on the world of communication studies and entertainment. In today’s world, visual identity in form and content needs to be defined through innovation in sales outlets, but it is overlooked that this evolution requires new skills.

Our interviews with store designers enabled us to identify three main phases in developing a new brand flagship store:

1. Selection of architect or design studio: in most cases the architect/store designer is chosen directly by the entrepreneur and/or founder and senior management levels (CEO or GM), never by lower management levels. The famous architect Rem Koolhaas designed the New York Prada Epicenter in 2001, and the Los Angeles Prada Epicenter (2,200 sq. m), which opened in 2004. Architects Herzog & de Meuron designed the second Prada Epicenter, which opened in 2003 in Tokyo. Renzo Piano designed the main flagship Hermès store in Tokyo in 2001. Japanese architect Jun Aoki designed the Louis Vuitton flagship store in Tokyo. One of the most original projects is the Marni flagship store designed by Future System Team. The architect/store designer is chosen according to conceptual and artistic agreement with the entrepreneur and/or founder and senior management. Some young companies select architects/store designers by inviting studios to tender.

2. Formulation of clear design brief: after the architect/store designer option, the company flagship project leader writes the brief. The architect or store design studio needs to have all the information necessary to design a new flagship store, which needs to be clearly structured relating to brand history as well as the directions of future development of the brand. However, the problem is to communicate the future development of brand identity and company vision of the business. Our interviews revealed, moreover, that in recent years the job of the store designer has taken on a big component of communication. One of the challenges of planning retail design of new stores and brand space has become the ability to increase the component of real brand values. The architecture and design is used to communicate the “possible world” of the brand.

3. Preliminary plan for design of concept store: we think that before to design a new flagship brand store concept, the following aspects need to be analyzed:

- Competitor solutions. Examining direct competitor solutions in service design sheds light on current trends and provides inspiration.
- Display requirements in terms of range, category, product lines, number of collections per year, services, etc.
- Demand for service design can be assessed through focus group studies, with the aim of finding out requirements for display and services of the main targets and responses to ideas for new criteria for bunching displays. Empirical experience shows that focus groups are unlikely to come up with original innovative solutions but are very helpful in identifying constraints that need to be placed on the architect’s freedom in design.
- Store employee’s requirements. The ergonomic requirements of sales people with direct customer contact can be ascertained through meetings with most active store managers.

Our study provides relevant information for marketing planners considering the cost of investing in flagship

stores. Vertical branding and new flagship brand stores are becoming increasingly widespread among different firms and sectors, and are bringing to the forefront a requirement for new skills. In the store design phase, firms need to be able to take part in constructive dialogue with a wide variety of professional profiles like architects, internal designers, and visual merchandisers. They need a new approach to decoding and displaying the primary values of a brand through innovative store design solutions and sales points, which should be inspired by the communication and entertainment industries.

Flagship brand stores should be designed and run to be unique unrepeatable places. They should enhance brand image and provide animation and entertainment value to the brand. Like in the entertainment world, an effective flagship brand store stimulates physical and emotional sensations, which persuade the customer to stay longer and return to the store.

Furthermore, flagship store success depends on the firm's ability to integrate interdisciplinary issues and commercial and artistic-creative communication.

Originality of the study. The literature on flagship brand stores is growing; but in different directions. One is internationalization. Some scholars studied flagship stores as an entry method into a new market (Moore et al., 2007 and 2010; Nobbs et al., 2012; Van Marrewijk and Broos, 2012; Manlow and Nobbs, 2013; McGrath et al., 2013). Some papers focused on luxury and fashion sectors analyzed flagship stores as international market entry model. Moore et al. (2010) was one of the first to introduce the flagship store on internationalization entry model debate. Foreign flagship brand stores (e.g. Apple), luxury brands (e.g. Cartier, Gucci, Armani) and other brands for example have been successful in China. Borghini et al. (2009) and McGrath et al. (2013) analyzed the case of failure of the House of Barbie Shanghai flagship store USA in China.

Furthermore, literature analyzed flagship stores as one example of post-modern experience and an entertainment economy. Kotler (1973) was the first to study the role of retail atmosphere as marketing tool. The United States was the first country to move from service economy toward an experience and entertainment economy. Furthermore, new segments of consumers shop to engage in fantasies, feelings, fun and pleasure, so flagship stores can be seen as an example of hedonistic consumption (Holbrook and Hirschman, 1982; Pine and Gilmore, 1999). Studies consider store design, signs, symbols, ambient condition, noise, music and aromas to have an impact on customers and employees (Bitner, 1992; Sherry, 1998; Sherry et al., 2001; Rosenbaum, 2005). One of the main objectives of flagship brand stores is to create a memorable and attractive shopping experience (Pine and Gilmore, 1999; Kozinets et al., 2002).

Marketing literature has not paid due attention to semiotic interpretation of flagship brand stores. The increasing importance of intangible attributes has pushed the brand to a new communicative use of stores. For Semprini (2003), the brand evokes a possible world and tells stories, as if it was a work of literature, theatre, film. Louis Vuitton, e.g., is a brand that has managed to propose a possible world, starting from the imaginary of the trip, the quality of craftsmanship, as well as innovation (Semprini, 2003). The possible worlds evoked by the brand are the result of an even balance between fiction, fantasy, and possibility of identification and projection. Particularly in the luxury fashion sector, the idea that outlets' selling different brands was less able to support a strong brand image started to gain currency. The increasing importance given to non-tangible aspects of brand underpinned a surge of interest in single brand outlets.

The marketing approach and traditional media have lost credibility in the process of construction of the world of the brand. New flagship brand stores, on the other hand, are a container for the value system carried by the brand whereby the consumer can experience the brand in direct contact through several senses by visiting the "possible world". Flagship brand stores have become the incarnation of brand image, and they are taken over by the "world of the brand", and become a concrete symbol.

Only a few papers have studied flagship stores from the perspective of brand management (Doyle et al., 2008) and analyzed the role of store design in positioning a brand (Doyle and Broadbridge, 1999). For these reasons, our work aims to study the evolution of the marketing roles of flagship stores in order to identify the main types of flagship stores.

The trend for innovative firms to integrate downstream with the designer stores is not a novelty. In the fashion sector, time-based competition, the shortening of the design-production-distribution cycle, and the faster pace of innovation all give advantage to vertically integrated firms. The concentration and increase of retail power involves the risk of increasing mismatch between advertising content from the manufacturer and the retailer. A new logic of vertical co-marketing is thus leading to downstream integration in the search for new forms of synergy between brand communication by the firm and advertising of, and in, sales outlets.

Moreover, as the consumer today is the target of excessive amounts of information, which have the effect of making orientation more difficult, a search for new filters and avenues can reassure him or her that choices are valid. Technological and production progress, the increase in product lines, and de-materialization has lowered the credibility of the branded product when it is out of context of a sales environment. It is increasingly difficult for the consumer to evaluate branded goods, so the sales outlet has become a new vector of qualification of the intangible aspects of the brand. Consumers today use location, additional services, sales people, store design, client profile and prestige of the store architect as a proxy for the value of the brand.

Brands on today's market need to find the best way of being a vehicle for their underlying values. They need to open new sales points and try out new instruments; they need to grasp new opportunities. A sales point supplies a higher number of such opportunities for contact with the consumer. Even in countries they are entering for the first

time, a stand-alone brand outlet is particularly suitable for a brand that wants to make a statement and reach premium positioning rapidly.

The flagship store is a real and physical incarnation of the brand, as well as being long lasting. Therefore, it needs to give a flawless performance in expressing brand message; if the execution is not perfect it can harm the brand image. It needs to create a show and background to stage clothes; surprising the store visitor means he or she can play with the brand, try out the place, make discoveries and enjoy the experience. This has important implications for the architecture and animation of the flagship store. Raising its profile and showing its ability to exist beyond the actual goods by means of a flagship store, a brand can take off to become a whole approach to life, a culture or a spirit.

Flagship stores use location, employee, symbols, colors, music, and scents to communicate the brands character. The main goal of a flagship store is to create a multisensory experience representing the lifestyle of the brand. Now brands use different communication channels, and one is a flagship brand store. This strategy requires new skills, not only the typical skills of retail business and the skills of entertainment business (Kozinets et al., 2002).

Now the web 2.0 era is having a large impact on the retail sector and it is only the beginning of a new business revolution: the consumer decision-making process is radically evolving as the Internet can offer more information services than physical retail, at no charge. Furthermore, the rapid evolution of buzz marketing, social media marketing makes it easier to find information produced directly by customers.

Key words: *Flagship stores; Retail marketing innovation; Luxury and fashion branding*

References

- BITNER M. J. (1992), "Servicescape: The impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 2, pp. 57-71.
- BORGHINI S., DIAMOND N., KOZINETS R.V., MCGRATH M.A., MUNIZ JR A.M., SHERRY JR J.F. (2009), "Why are themed brandstores so powerful? Retail brand ideology at American Girl Place", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 3, pp. 363-375.
- DOYLE S.A., BROADBRIDGE A. (1999), "Differentiation by design: the importance of design in retailer repositioning and differentiation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 27, n. 2, pp. 72-83.
- DOYLE S.A., MOORE C.M., DOHERTY A.M., HAMILTON M. (2008), "Brand context and control: the role of the flagship store in B&B Italia", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, n. 7, pp. 551-563.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of consumer research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- KENT T., BROWN R. (2009), *Flagship marketing*, Routledge, New York.
- KOTLER P. (1973), "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of retailing*, vol. 49, n. 4, pp. 48-64.
- KOZINETS R.V., SHERRY J.F., DEBERRY-SPENCE B., DUHACHEK A., NUTTAVUTHISIT K., STORM D. (2002), "Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects", *Journal of retailing*, vol. 78, n. 1, pp. 17-29.
- MANLOW V., NOBBS K. (2013), "Form and function of luxury flagships: An international exploratory study of the meaning of the flagship store for managers and customers", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 49-64.
- MCGRATH M.A., SHERRY JR J.F., DIAMOND N. (2013), "Discordant retail brand ideology in the House of Barbie", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 16, n. 1, pp. 12-37.
- MOORE C.M., DOHERTY A.M. (2007), "The international flagship stores of luxury fashion retailers", *Fashion Marketing*, 2nd ed., Elsevier, New York, NY, pp. 277-296
- MOORE C.M., DOHERTY A.M., DOYLE S.A. (2010), "Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing", *European Journal of Marketing*, vol. 44, n. 1/2, pp. 139-161.
- NOBBS K., MOORE C.M., SHERIDAN M. (2012), "The flagship format within the luxury fashion market", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, n. 12, pp. 920-934.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press.
- ROSENBAUM M.S. (2005), "The symbolic servicescape: Your kind is welcomed here", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 4, n. 4, pp. 257-267.
- SEMPRINI A. (2003), *Marche e mondi possibili: un approccio semiotico al marketing della marca*, vol. 15, FrancoAngeli, Milano.
- SHERRY JR J.F., KOZINETS R.V., STORM D., DUHACHEK A., NUTTAVUTHISIT K., DEBERRY-SPENCE B. (2001), "Being in the zone: Staging retail theater at ESPN Zone Chicago", *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 30, n. 4, pp. 465-510.
- SHERRY JR J.F. (1998), "The soul of the company store: Nike Town Chicago and the emplaced brandscape", *Servicescapes: The concept of place in contemporary markets*, NTC Business Books, pp. 109-146.
- VAN MARREWIKJ A., BROOS M. (2012), "Retail stores as brands: performances, theatre and space", *Consumption, Markets & Culture*, vol. 15, n. 4, pp. 374-391.
- WEBB B. (2009), "A classification approach to flagship stores", *Flagship Marketing: Concepts and Places*, Routledge, New York, NY, pp. 20-31.

Retail channels evolution in the car industry: Early findings from the Volvo car 'Studio' experience

LUCIA PIZZICHINI*

Objectives. *There is an overall lack of studies on innovation in the retailing industry with specific focus on the automotive industry. This is witnessed by a recent study conducted by Bellini et al. (2017) where it is showed that empirical research on the new forms of retailing and the overall evolution of this sector - especially in the automotive industry - is rather limited. This is one of the most global and complex business sector that over the last decades has witnessed structural and processual changes due to many factors such as the 'schizophrenic' and 'always changing' consumer behaviors.*

In this paper we look at a case study which focuses on how Volvo Cars - one of the leading carmakers in the luxury market - initiated and developed new 'forms' of retailing with the goal of complementing the product offering performed by means of the traditional concept of dealership. We will point out how some contextual factors have been affecting the development process. In particular, we consider the development of a new retail format without having explicit experiences and consider then, the role that exogenous factors play.

In many respects, the automotive industry has witnessed an increasing evolution and change of the existent retailing formats. Since the 90's the car demand had increased a lot and the automaker consequently offered several car typologies on the market and tried to stimulate the demand by involving more their intermediaries - such as car dealers - in their operations (Baraldi and Nadin, 2008). On the other side, customers were not willing to pay higher prices to buy cars. All these new aspects have modified the distribution strategies of firms from different points of view regarding the time-to-market reduction and a more complex customer satisfaction management.

For many years now, distribution - and the related retail formats - has undergone important changes, (Andersson 1992; Gadde and Håkansson, 1992); however, these changes as well as channel management issues have received insufficient attention in the literature (Stern and Weitz, 1997). Several aspects relating to channel distribution management still need to be addressed by means of empirical research (Frazier, 1999). Examples of these issues include: the role of power in channel relationships, the management of multichannel distribution, physical distribution processes, and the role of the Internet.

Other important issues regarding channel studies are the conflicts within such channels and the relationships between suppliers and intermediaries (Donaldson and O'Toole, 2007). Furthermore, technological developments in manufacturing and logistics activities have encouraged suppliers to develop new distribution solutions that build on customization, JIT, etc. (Gadde and Ford, 2008).

Owing to the scarcity of contributions to the literature on distribution channel development, there is also a lack of models and theories (Urban, 1988). In particular, there was a great attention in the last years from practitioners (EY 2015, Deloitte, 2015; PWC, 2017), on the future scenarios of retailing in automotive sector, but seems to be under investigated by an academic point of view. In particular, the relation carmakers-dealers-customers needs to be further investigated, analyzing the retailing model strategy and the role that the brand experience have in its definition, not only from a BtoC perspective, but also BtoB (Österle et al., 2018). Furthermore, as distribution issues have evolved over time and continue to change towards new forms, distribution channel development needs to create models that can capture evolution processes. According to Anderson et al. (1997), there are at least three forces involved in channel management: the proliferation of customer needs, shifts in the balance of channel power, and changes in strategic priorities. Companies therefore need to choose the best possible approach to reach their markets.

Since a distribution channel is not designed by only one company, but is the outcome of the interactions between many companies, there are difficulties to manage it. At the same time, many opportunities regarding the design and the management of effective and efficient distribution channels particularly to reach long term strategic advantages (Stern, 1997) are currently present. Moreover, the design and the development of the distribution channel by the manufacturer may better raise the customer knowledge to fulfil customer needs: to reach customers, companies are trying to build distributor partnership in order to share information about final customers. Carmakers and dealership started to explore ways in which they can improve the customer experience (Reed et al., 2004), trying to overcome the dissatisfaction towards the traditional service experience in dealership (Bursa, 1997).

The paper aims to contribute to literature in this context, showing with the case study analysis a model in which the carmaker's objective to develop the customer brand experience, influence also relations with the dealers and, in

* Post-Doctoral Research Fellow - University Politecnica delle Marche
e-mail: l.pizzichini@staff.univpm.it

general, the choice of the distribution channel. It is important to consider that distribution decisions are more difficult to change, so that may be expensive and unsafe to alter channel structure; therefore, to adopt an evaluation process in choosing the channel is necessary (Rangan, 1987) to avoid cost increase. For these reasons, usually companies strengthen their existing channels rather than starting-up new ones (Cespedes, 1988) and according to Gadde and Ford (2008) most of the changes in distribution channels have origin outside the channel: the power and the conflict in the distribution network have strong consequences on the channel re-organization.

It is clear that, in order to reach customers on the market, the channel design is a strategic choice. Usually the key drivers taken into consideration by a company considers costs and quality of the distribution channel, (Donaldson, 2007) therefore it is important to select the more tactical and appropriate distribution formats in the most effective and efficient way. Making alliances or partnerships with external actors in the distribution channel may help companies to better organize and design the distribution channel. It is clearly proved that the number of these complex alliances have grown enormously in recent years (Stern, 1997). Another important issue involves “who” might be the distribution decision maker. According to Cespedes (1988) the channel decisions for a product may be seen as part of a larger decision-making framework that needs to be considered as general management decisions affecting a company’s base of skills, resources and goals.

Methodology. The paper is a part of an ongoing project aimed at analyzing the evolution and changes of retailing in the automotive industry. An exploratory case study approach was adopted to understand “the dynamics present within single settings” (Eisenhardt, 1989, p. 533) and to answer to our research questions. The single qualitative case study approach has been adopted in retailing studies to analyze the context and processes involved in the phenomenon under study (Oke and Gopalakrishnan, 2009; Yin, 1994). Moreover, this strategy allows studying a phenomenon in its own natural setting where complex links and underlying meanings can be explored (Oke and Gopalakrishnan, 2009).

An explorative qualitative research has been developed for analyzing the new retail concept adopted by Volvo Car Corporation. During 2017 and 2018 we have carried out interviews to both the Global Retail Managers at Volvo Car Corporation in Gothenburg (Sweden) and to the head of Volvo Studio in Milan (Italy). Next to these direct oral sources and observations, data was collected in the form of numerous internal reports, brochures and specialized publications.

This is a working in progress research which will be further expanded by comparing the experience of Volvo studio in Milan with the concept of Volvo studio in Tokyo (Japan) in order to catch the major point of differences along time and space.

Findings: The Volvo Studio Milano experience

Background

Volvo Cars is a Swedish vehicle manufacturer founded in 1927 in Sweden as a subsidiary of the ball bearing manufacturer SKF and headquartered in Gothenburg. In 1935 AB Volvo was introduced on the Stockholm stock exchange and SKF sold most of the shares in the company.

In 2010, Volvo Cars, previously Ford property, has been owned by the multinational automotive manufacturing Chinese company Zhejiang Geely Automotive Holding, and became independent from the Swedish-owned heavy truck and construction equipment conglomerate AB Volvo. Both AB Volvo and Volvo Cars share the Volvo logo and cooperate in running the Volvo Museum. The primary objective of the new property was a repositioning strategy for three main reasons: (1) to revive the image of the Volvo brand that under Ford’s ownership had lost competitiveness; (2) to counter the automotive sector crisis emerged in the same years; (3) to overcome the mistrust of the market towards the China’s image, poorly perceived in many Western countries (Fang and Kimenson, 2017; Yakob et al., 2018).

Nowadays the company is a truly global organization with Scandinavian roots and manufacturing in Sweden, Belgium and China, with plans to open in the United States. Volvo Cars employs roughly 38.000 people and sells its products through 2.300 dealers all over the world; in 2017 Volvo sold about 572.000 cars all over the world. (www.volvogroup.com).

In the last few years Volvo has expanded its product portfolio and revisited the retailing overall strategy. The Chinese property decided to invest in developing several new models on a new platform (Vahlne, Hamberg, Schweizer, 2017) and pursuing a vision that put the person at the center of all the company’s strategy.

The Volvo car strategy follows the company’s vision towards 2020 goals of reducing the number of people that die or are seriously injured in road traffic accidents to zero. The philosophy is based on people, as said Gabrielsson and Larson, the founders of Volvo, “Cars are driven by people. The guiding principle behind everything we make at Volvo, therefore is - and must remain - safety” (Volvo Car Corporation, 2017). Based on that idea, the company’s approach towards sustainability it was developed, using the Swedish word “Omtanke”, that means “caring” and “consideration”, reducing the environmental impact from operations, as well as promoting the health of people working at Volvo, and ensuring a diverse and inclusive working culture.

Nowadays, customers can find information through different media at any time, entailing an easier abandonment of inadequate retailers. To face this risk, it is necessary to define a retail interaction tailor made that implies a change in automotive retail from a product-driven to a customer-driven approach, to achieve customer’s loyalty and to adapt to changing customer behavior and expectations (Volvo Car Group Annual Report, 2016; EY, 2015). Several studies have shown the need to shift the “focus to individual customer needs, prioritizing retention and relationship manage-

ment throughout the retail interaction, and building an agile supply chain to anticipate and meet consumer demands are central imperatives today for manufacturers and retailers” (Deloitte, 2016) in automotive sector.

This change in the global automotive panorama also affects Volvo Cars, which has recently started a redefinition process of the car retail concept, focusing on a seamless consumer journey in both digital and physical channels. This process is also the result of significant changes in the operating environment and within the car retail ecosystem, that are forcing automakers and dealerships to rethink to their business model, based on five key pillars:

1. Managing trust and complexity throughout customer life cycle;
2. Customizing value propositions;
3. Creating an engaging digital experience;
4. Redesigning distribution networks;
5. Crafting an omnichannel brand management strategy (EY, 2015).

The need to put the person at the center of Volvo’s interests is reflected automatically on special attention to customers, improving their journey with Volvo Cars, and creating an innovative ownership experience throughout the digitalization and experimenting of new retail concepts.

Traditional vs unconventional retail form: The Studio Concept in Milan

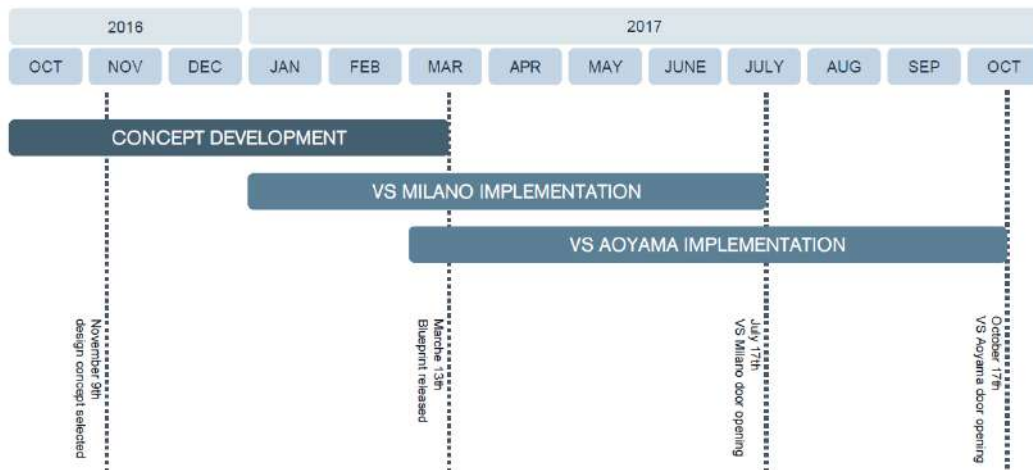
The automotive brands should invest on a strong and credible presence online, to connect with the next generation of buyers. Indeed, studies on the automotive market trends underline that by 2020, 40% of new car buyers will be millennials, of which 88% use the internet to research car purchase (Brandwatch, 2016).

Volvo Cars pursued in that direction introducing a new retail concept in its portfolio strategy, the Studio. This format is more than traditional showrooms where people can view the products, but they have been designed and implemented to be desirable locations, which both current Volvo owners and prospects will feel naturally drawn to and want to spend time in visiting the café in the morning, enjoying a glass of wine in the evening or attending an exclusive event taking place (Volvo studio concept, 2016).

The implementation of the new concept was a very fast process; it took less than a year from the idea to the opening of the first Studio in Milan, on July 2017. The reorganization of the retail strategy it has been driven by the need to communicate the transformation taking place in Volvo after the acquisition by the Zhejiang Geely Automotive Holding in 2010, and compete in a premium segment with other luxury carmakers such as Audi and BMW.

The decision to open the first Studio in Milan was based on the fact that it is a city in transformation that creates new trends and well represents the new potential target market of Volvo. The second Volvo Studio was opened in October 2017 in Tokyo (Fig.1).

Fig. 1: Timeline - concept development and pilots



Source: Volvo Car Corporation, 2018

The Volvo Studios aims to appeal the current target audience of modern, urban professionals who are interested in new types of brand interaction. The aim of the new concept it is also to attract and engage with a new and growing type of customers: The Millennials (Volvo Cars Corporation, 2016). As claimed by one of the interviewed managers “the decision was taken based on the analysis of consumers’ trends. Maybe Millennials are still too young as car customers, but is clear that this is the next generation of cars’ owners or subscription owners and it is also predicted that millennials will be the wealthiest generation ever so far. Moreover, if you look at the consumers’ trends and the direction we are going related to subscription, it is just such so perfect match with this target audience”. Volvo needs to be physically present where they are, rather than waiting for them to go on the weekend in some industrial areas around the city. This is a transition that involves different area in Volvo: Marketing, Communication and Global Retail department.

By interviewing the managers involved in the project it was possible to investigate the main elements that differentiate new Studio format from the traditional dealers (Tab.1).

Tab. 1: Element of novelty in the Volvo studio retail concept

Ownership	The Studios are not dealers but directly owned by Volvo Car Corporation
Purpose	The aim of Volvo Studio Concept is not selling or aggressively pushing customers to products, but it is focused on immerse people in the complete Volvo Brand Experience. The company doesn't expect that all people that enter are going to buy a car or make a subscription, but they could contribute to the word of mouth and to spread out the voice on a really interesting journey.
Sales model	Subscription of a membership (Care by Volvo) instead of traditional ownership of a car. In the Studios you can configure your favorite car through a digital platform. Care By Volvo: All Volvo models sold through the Digital platform in Volvo Studios come complete with an ownership package called "Care By Volvo".
Layout	Scandinavian-inspired setting. Thousands of LEDs, screens and different materials are used to recreate the Scandinavian landscape (light, woodland and granite/cliffs). Areas: Virtual reality, café, car display, build your car, lifestyle shop.
Partners	The digital innovation is an important part in the Studios, and for that reason there was a partnership with a company with a big experience in digital technologies. Bar management: outsourced. Events: One of the objectives of the Studio is to use the space also for events, not only concerning the company, but all other stakeholders that could be connected with the Volvo world and philosophy (Scandinavian culture, innovation, etc.). This implies the interaction with other companies and associations.
Staff	The involved people in the Studio (they are four in Milan) hold a different background than the traditional seller employed in a regular dealer. Basically, most people working in the studio come from the hospitality sector. This implies the redefinition of their roles: <ul style="list-style-type: none"> • manager of the store; • product wizard, that is high educated on the features of the car, how it works, but they don't try to sell it to visitors (to push it); • event and media master, which is a new role that it's rather difficult to find in a regular dealership. It was defined a special training process for the staff of the studio, moreover, at the Global Retail department the architects' staff has been strengthened, and has taken on a more strategic role in the company.
Customers	They are considered 'guests' more than customers

Source: own elaboration

The tab.1 summarized the main innovative aspects in retailing introduces by Volvo Cars Corporation in Studio concepts. The new sale model that they introduced, the subscription of Care by Volvo formula, is the answer to two critical trends that will affect the mobility system. The most critically for auto retailers is the move from individual ownership toward shared access to mobility, and secondly the wide adoption of autonomous vehicles (Dinsdale et al., 2016; Corwin et al., 2015). The Care by Volvo membership program provides the car-free option of owning a Volvo car, including insurance, service agreements, prolonged warranty, road-side assistance, tires and tire storage, car wash, a membership in the car-pooling scheme run by Sunfleet, and a number of free rentals with Hertz. This formula underlines as the main objective is moving from the product to service, from the selling to the services subscription. The digital innovation is a central element in the Studio concept, because it implies high costs not only for the implementation of new technology, but also to manage them and the relationships with new partners.

The Studio concept is an ambitious project on the top of Volvo Car's retail organization, but its characteristics and costs do not allow realizing this formula in all the cities. Therefore, other formats are added to the portfolio:

- Downtown store, a hybrid between the studio and the traditional dealership;
- Premium retailer;
- Pop up/mobile stores;
- On line sales.

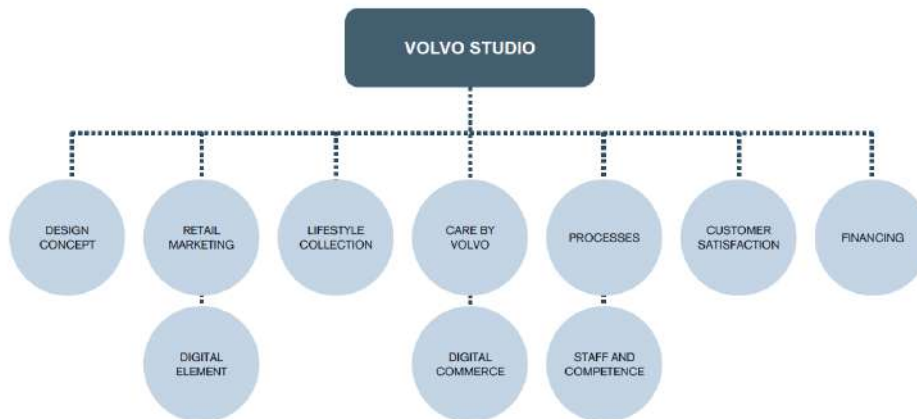
The presence of different formats in retail portfolio is a consequence of car buyers need to navigate through online and offline channels and experience different journeys. As showed by some studies (Capgemini's Cars Online Report, 2016) the 72% of customers are willing to buy a new car online, but digital channels cannot fully replace some of the experiences that offline channels provide. This evidence was one of the motivations that led Volvo to introduce pop up stores; they are mobile showrooms are set up at recreational, cultural and athletic events around the world, with the goal of attracting more visitors and meeting them outside of the usual showrooms setting (Volvo Car Group, 2016).

Research limits. This is a working progress study, therefore further qualitative studies focused on the understanding of the changes which are driving the retail process as such are strongly required. Moreover, quantitative studies about the customer brand experience might allow companies to measure the effectiveness of the new concepts and to understand if there is an impact on customers' loyalty and retention.

Practical implications. This is an ongoing research which would like to contribute within the area of 'new and emerging retailing forms' in the specific setting of the car industry. The involvement of 'unconventional' actors such as

the lighting designers, architects, third parties contributes to the complexity of the traditional retail management; at the same time the Studio concept allows Volvo cars to get a direct perception of new customer needs and expectations without any intermediate (Fig. 2).

Fig. 2: The arrangement of Volvo Studio from an organizational perspective



Source: Volvo Car Corporation, 2018

This model shows the company's intention to overcome the fact that, historically cars manufacturers were mainly product and sales oriented (Reed, Story & Saker, 2004). The Studio is strongly focused on implementing technological innovation in order to attract and communicate Volvo's new vision to their customers and potential new market segments. Volvo Car has not really shifted from the traditional dealership to new formats such as the studio itself, the pop up and downtown stores, instead Volvo has initiated a new 'testing' phase of its current retailing strategy by developing a sort of new 'hubs' for attracting a specific part of the population. This might respond to the new challenges of the automotive industry where eco-sustainability, new forms of mobility and car sharing are under the spot (Deloitte, 2016).

Originality of the study. Considering that this paper is a working in progress, the first main important argument garnered from our research is that automotive companies must face the transformations taking place in the retail sector. The increasingly attention on customers and the new challenges in terms of sustainability led the automakers companies to redefine their retail strategy. The study aims to analyze one of the first movers in this direction, such as Volvo Car Corporation, by highlighting how the transformation in retail system has affected the relationships in the supply chain. Several studies analyze the evolution of automotive retail (EY 2015, Deloitte, 2015; PWC, 2017), but the companies' strategy to face and to implement these changes is still under investigated. The case study analysis confirms that "customers usually associate the dealers as part of the manufactures' brands", as argued by Reed et al. (2004), and contributes to retailing literature showing that Volvo Studio represents a model in which the objective to build a strong customer loyalty through the retail brand experience, affect not only the carmaker-customer, but also the carmaker-dealer relationship.

Key words: automotive retail strategy; retail transformations; retail brand experience

References

- ANDERSON E., DAY G., RANGAN K. (1997), "Strategic channel design", *Sloan Management Review*, Summer, vol. 38, n. 4, pp. 59-69
- ANDERSSON P. (1992), "Analysing Distribution Channel Dynamics: Loose and Tight Coupling in Distribution networks", *European Journal of Marketing*, vol. 26, n. 2, pp. 47-68
- ANDERSSON P., MOLLERYD B. (1999), "Channel network change and behavioral consequences of relationship connectedness", *Journal of Business Research*, vol. 46, n. 3, pp. 291-301.
- BARALDI E. (2003), "When information technology faces resource interaction: using IT tools to handle products at IKEA and Edsbyn", Doctoral Thesis n. 105, Department of Business Studies, University of Uppsala.
- BRANDWATCH (2016), "Social Insights. The Automotive Industry", *Report*, www.brandwatch.com.
- BURSA M., PEARSON PROFESSIONAL LTD. (1997), *Motor Retailing: Strategies for the 21st Century*, FT Automotive London.
- CESPEDES F.V. (1988), "Channel management is general management", *California Management Review*, vol. 31, n. 1, pp. 98-120.
- CORWIN S., VITALE J., KELLY E., CATHLES E. (2016), *The future of mobility How transportation technology and social trends are creating a new business ecosystem*, Deloitte University Press, Uk.
- DONALDSON B., O'TOOLE T. (2007), *Strategic market relationships*, second edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

- FANG T., CHIMENSON D. (2017), "The internationalization of Chinese firms and negative media coverage: The case of Geely's acquisition of Volvo Cars", *Thunderbird International Business Review*, vol. 59, n. 4, pp. 483-502.
- FORD D., GADDE L., HÅKANSSON H., LUNDGREN A., SNEHOTA I., TURNBULL P., WILSON D. (1998), *Managing business relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.
- FORD D. (2002), *Understanding business marketing and purchasing*, 3rd edition, Thompson Learning, London.
- FORD D., GADDE L.E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (2003), *Managing Business Relationships*, Second Edition, Wiley: Chichester.
- FORD D., GADDE L.E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (2006), *The business marketing course: managing in complex networks*, 2nd edition, John Wiley & Sons.
- FRAZIER G.L. (1999), "Organizing and managing Channels of distribution", *Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 2, pp. 226-240.
- GADDE L.E., HÅKANSSON H. (1992), "Analysing change and stability in distribution channels-a network approach", in Axelsson B., Easton G., "Industrial Networks, a new view of reality", Routledge London and New York, pp. 166-179.
- GADDE L.E., HÅKANSSON H. (2001), *Supply network strategies*, Wiley, Chichester.
- GADDE L.E., FORD D., (2008), "Distribution research and the Industrial Network Approach", *The IMP Journal*, vol. 2, n. 3, pp. 36-52.
- HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1988), "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks", in Contractor F.J., Lorange P., (1988), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, MA.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I., (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- HAINZ C., RYDZEWSKI R. C., PINUCCI F., PASSALACQUA G., DE FILIPPIS S., RAUH M., DHAWAN R. (2015), "Future of automotive retail Shifting from transactional to customer-centric", Report, Ernest & Young.
- NADIN G. (2006), "The role of trust in building and developing automotive manufacturer-dealer relationships", *Proceedings of the 22th IMP Conference* in Milan.
- OKE A., GOPALAKRISHNAN M. (2009), "Managing disruptions in supply chains: A case study of a retail supply chain", *International Journal of Production Economics*, vol. 118, n. 1, pp. 168-174.
- OGENYI O., BLANKSON C. (2000), "New car retailing: an assessment of car manufacturers' fairness on main dealers", *Journal of strategic marketing*, vol. 8, n.3, pp. 261-275.
- ÖSTERLE, B., KUHN, M. M., & HENSELER, J. (2018), "Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding", *Industrial Marketing Management*, Article in press.
- PARKIN R., WILK R., HIRSH E., SINGH A. (2017), *Automotive industry Trends. The future depends on improving return on capital*, Report, PricewaterhouseCoopers.
- REED, G., STORY, V., & SAKER, J. (2004), *Information technology: Changing the face of automotive retailing?*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, n. 1, pp. 19-32.
- ROBERTS, J. H., URBAN, G. L. (1988), "Modeling multiattribute utility, risk, and belief dynamics for new consumer durable brand choice", *Management Science*, vol. 34, n. 2, pp. 167-185.
- RANGAN V.K., (1987), "The channel design decision: a model and an application", *Marketing Science*, vol. 6, n. 2, pp. 156-174.
- STERN L.W., WEITZ B.A. (1997), "The revolution in distribution: challenges and opportunities", *Long Range Planning*, vol. 30, n. 6, 823-829.
- VAHLNE J.M., HAMBERG M., SCHWEIZER R. (2017), "Management under uncertainty the unavoidable risk-taking", *Multinational Business Review*, vol. 25, n. 2, pp. 91-109.
- VOLVO CAR GROUP (2016), *Volvo Studio Concept*, Internal Report.
- VOLVO CAR GROUP (2018), *Volvo Studio Concept*, Internal Report.
- VOLVO CAR GROUP (2016), Annual Report.
- YAKOB R., NAKAMURA H.R., STRÖM P. (2018). "Chinese foreign acquisitions aimed for strategic asset-creation and innovation upgrading: The case of Geely and Volvo Cars", *Technovation*, Article in Press.

Web Sites

www.capgemini.com
www.parkers.co.uk
www.volvogroup.com

Multichannel Integration, Physical Distance and Consumers' Online Purchase Intention

MICHELA MATARAZZO* RICCARDO RESCINITI* FEDERICA DE VANNA[▲]

Objectives. *The digital context is central to the current firms' competition. In fact, not only the large multinationals, but also small businesses can access domestic and international markets at low costs and without significant investments. E-commerce and the recent innovations brought by technology have changed the way of doing business.*

The number of consumers who buy online has increased compared to previous years (overall in the B2C, online sales of products and services amounted in value to 1,671 billion dollars in 2015, over 350 billion more than in 2014), but still shows the existence of uncertainties related to different factors: privacy, product characteristics, physical distances, online customer reviews. In fact, less than a third of online visitors convert into actual sales.

The purpose of the paper is to understand how the uncertainties and risks related to the online transactions and the physical distance between buyer and seller can influence the final consumer purchase intentions. Mainly we want to consider the physical distance dimension between business and consumer and we want to evaluate if the presence of an offline channel in addition to a mere virtual presence can favor the transaction.

To this aim we develop a theoretical model based on different constructs that according to the literature might influence online purchase intention: trust, the physical distance of the online seller and channel integration. In addition, we consider some control variables influencing the buying behavior of online consumers such as age, type of product and online experience.

Methodology. *The research analyzes the literature on the relationship between online consumer shopping behavior and firms' internationalization (Fillis et al., 2004; Karavdic and Gregory, 2007) in order to develop a framework with research propositions. To achieve the purpose according to Amarasena (2008), this paper provides a theoretical build up on the basis of the evidence in the literature that demonstrates how the integration of the Internet and physical stores are used among firms in order to reduce the negative effect of consumer-vendor distance in the online business.*

Findings. *Different scholars have analysed the impact of innovations on firms and consumers. Automation, cloud computing and online technologies have affected the way businesses produce and sell. Such innovations have also affected consumers' purchase intentions and behaviours.*

According to the literature, many consumers who buy on different physical channels of the same or different companies also use to buy online. Some studies show that while consumers have a range of stores among which they choose, they tend to have a single store to which they are particularly loyal (Uncles and Kwok, 2009). The online presence can therefore be seen as an extension of physical presence and therefore constitutes an increase in the phenomenon of cross-shopping. Furthermore, the greater the connection between a retailer's physical and online stores, the greater the likelihood that the characteristics of the two channels, such as integrity and reliability extend to the other channel and lead to greater consumer confidence (Kwon and Lennon, 2009). Consumer confidence also increases as his experience in online shopping increases.

Evidence from marketing literature highlights that the stronger the perceived connection between the parent brand and the extension, the greater the influence of the parent brand on the perceptions of the extension (Mao and Krishnan, 2006). Likewise, the greater the perceived connection between the hybrid store and the online store, the higher the probability that the characteristics of the retailer will influence the perceptions of the online store, as also happens for the trust (Wang et al., 2009).

Some studies support a positive effect of channel integration on the increase in sales and profits and this is influenced by the presence of physical stores and online experience. Companies can use different channels according to a "narrow" or broad approach: the first one emphasizes the simultaneity of use of different channels (Goersch, 2002;

* Associate professor of *International Management and Marketing* - Guglielmo Marconi University of Rome
e-mail: m.matarazzo@unimarconi.it

• Full professor of *International Management and Marketing* - University of Sannio (Benevento)
e-mail: resciniti@unisannio.it

▲ Ph.D. Students in *Management* - University of Sannio (Benevento)
e-mail: devanna@unisannio.it

Vanheems, 2009), while the latter suggests various uses of the channels not necessarily synchronized or complementary (Berger et al., 2002).

The integration between channels influences sales in different ways: it increases trust, it increases consumer loyalty, it leads to high conversion rates, it implies greater sales opportunities for other products, and it leads to a loss of channel characteristics. With integration, consumers can get more information by reducing information asymmetries, consumer confusion, uncertainty and perceived risks (Davis, Buchanan-Oliver and Brodie, 2000; Schramm-Klein and Morschett, 2006). A physical presence on the territory pushes consumers to search for information and buy products.

Moreover, a firm with online experience gets more benefits from the presence of a multichannel integration bringing the consumer to buy online and offline from the enterprise and reducing the perceived risk (Chaffey, 2010; Gabisch and Gwebu, 2011). Bialogorsky and Naik (2003) suggests that online equity increases consumers' conversion rates. In addition, literature evidences that online portals take the role of trusted intermediaries and their presence reduces perceived risk and improves consumer attitudes towards the store.

As a result, we can argue that channel integration is a fundamental variable in influencing consumers' trust and that it is particularly true when the company sells both online and offline. From this evidence we can advance the following proposition:

RP1: Channel integration has a positive effect on consumer trust.

We can argue that trust is a fundamental variable in online buying and that it is particularly true when the company sells both online and offline. In the online context, trust and vendor reputation are two valuable variables, as consumers cannot physically examine the product or have a direct personal relation with the vendor. Kimery and McCord (2002) define trust as the willingness of the consumer to accept the weakness in an online transaction based on positive expectations regarding the future behavior of the online business. Hong and Cha (2013) in their study identify how trust is a relevant aspect in the context of online purchase as the consumer has no direct experience of the seller and cannot see and test the product.

Confidence influences the consumer online behavior and it is the variable that most affects the propensity to purchase of the consumer online (Ha and Stoel, 2009). As online transactions are impersonal and have little interdependence, trust and expectations in online stores are primarily cognitive rather than affective (Mukherjee and Nath, 2007).

Therefore, we can state the following proposition:

RP2: The presence of an offline channel in addition to the virtual one (channel integration) has a positive effect on the consumer online purchase intention.

Consumer purchase intention is influenced by certain variables called situational, which determines the search for information (Gehrt and Shim, 2002; Mattson and Dubinsky, 1987), preferences, assortments (Belk, 1975), price sensitivity (Wakefield and Inman, 2003), and the choice of the purchase channel (Nicholson et al., 2002). According to Belk (1975), situational variables can influence purchase decisions through consumers' perceptions of the different channels used and through compatibility with consumer purchasing styles. These variables include physical distance, the purchase environment, and also time-related variables (Gehrt and Yan, 2004; Huang and Oppewal, 2006; Verhoef and Langerak, 2001).

Blum and Goldfarb (2006) argue that consumers hardly visit sites in countries that are physically distant from their own. Also Safari and Thilenius (2013) analyze perceived uncertainty and confidence in buying from foreign retailers. Their study shows that consumers perceive greater uncertainty by buying from foreign online retailers due to an absence of information on the legal system, specific rights, language difficulties and return policies. Boeuf and Senecal (2014) propose a conceptual scheme in which cosmopolitanism and the propensity to travel moderate the perceived uncertainty in online purchases from abroad.

According to Gustavsson (2006), the physical distance between buyer and seller is a strong deterrent in online purchases.

Following such evidences, we can argue that:

RP3: The presence of a higher physical distance between seller and buyer has a negative effect on the consumer online purchase intention.

We can state that the confidence of the consumer in the virtual store modifies the effect of the physical distance between the online seller and the consumer. If both the physical distance between the two countries and the consumer's trust (as a result of a channel integration) are high, the consumer will be more inclined to purchase online as consequence of a greater perceived confidence in the firm. On the contrary, when there is a high distance between the online seller and the consumer but the consumer trust is low (the company sells exclusively with its own site), she/he will be less inclined to purchase the products.

As a result, we can state that:

RP4: The presence of a high consumer confidence as a result of the integration between channels moderates the effect of the physical distance between seller and buyer on the consumer propensity to purchase online,

Among the factors that influence the use of an online channel the literature has analysed the perceptions of the characteristics of the channel itself (Gehrt and Yan, 2004; Neslin et al., 2006; Huang and Oppewal, 2006) and technologies (Meuter et al., 2000), the consumer demographic, psychological and psychographic characteristics (Dabholkar and Bagozzi, 2002; Gehrt and Yan, 2004; Neslin et al., 2006), the consumer experience in the use of technologies (Meuter et al. 2000) and the characteristics of the products (Gehrt and Yan, 2004; Cortiñas et al., 2010).

Several demographic and socio-economic variables influence the adoption of the online channel: Venkatesan et al. (2007), Ansari, Mela, and Neslin (2008), and Fox, Montgomery, and Lodish (2004) claim that high-income consumers buy more frequently from different channels. Thomas and Sullivan (2005) and Ansari, Mela, and Neslin (2008) show that young consumers adopt the Internet faster and that age is a variable that affects the use of the Internet for purchases (Allred et al., 2006).

Online experience moderates the effect of integration on sales growth: consumer choice depends on the costs and benefits they receive from research and purchase through different channels (Balasubramanian, Raghunathan, and Mahajan, 2005; Konus, Verhoef and Neslin, 2008).

The factors that determine the adoption of the online channel by consumers are: characteristics of consumers, personal values, site and type of product.

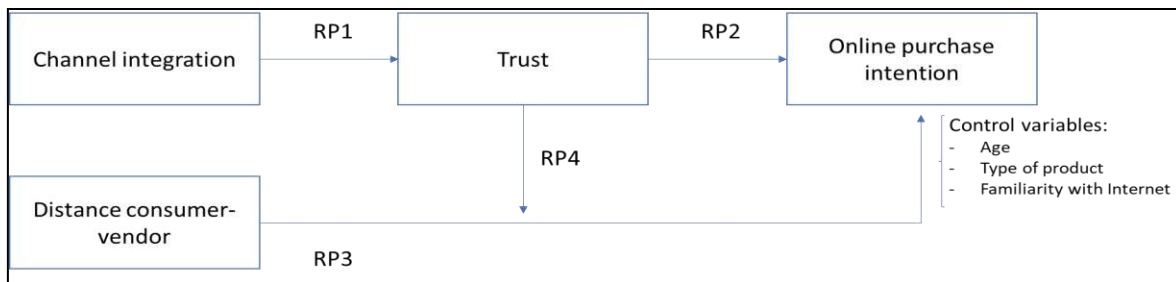
In the analysis, we aim to consider the variable related to the type of product. In fact, the literature distinguishes between search products, more easily purchased online as consumer needs few information to purchase them, and experience products that are hardly purchased online, as consumer needs firstly to touch, see and feel the product directly in order to buy them. Other studies distinguish between digital and digitizable products and those that are not and therefore are hardly sold online.

Based on this elements, we can argue two different sets of propositions which are based on channel integration from one side, and on physical distance from the other:

- Younger people prefer to acquire products sold online and perceive less uncertainty and risk from online purchases, even if the online store has no physical structures;
- Online experience has a positive effect on repurchase intentions and reduces the perceived risk in online purchases, even if the online store has no physical structures;
- A search or digital product reduces the perceived risk in the online consumer purchases, even if the online store has no physical structures;
- Younger people prefer to acquire products sold online and perceive less uncertainty and risk from online purchases, even if the online store has a higher distance from the acquirer;
- Online experience has a positive effect on repurchase intentions and reduces the perceived risk in online purchases, even if the online store has a higher distance from the acquirer;
- A search or digital product reduces the perceived risk in the online consumer purchases, even if the online store has a higher distance from the acquirer.

Based on the elements mentioned above, we propose the integrative model (Fig.1) with the related research propositions.

Fig. 1: Research model



Research limits. The main limit of the research is to be still theoretical and based on the existing literature, introducing an element of novelty from which it is possible to determine the fundamental variables for a future empirical study. Another limit of the research, from which new fields of future interest can develop, is the absence of actual data, although secondary in nature, on the purchases of online consumers according to the variables considered: the physical distance, the presence of physical structures in addition to virtual ones and purchase intentions.

Practical implications. The research aims to provide a framework in the field of online purchasing behavior, focusing on a construct frequently analyzed in the literature, the multichannel integration, and on a variable that in the context of purchases is often neglected, the physical distance. The research aims to stimulate further ideas in this field and to possibly evaluate the effect of other moderating variables that modify the perception of distance by the buyer consumer.

As for companies and practitioners, the research aims to highlight the importance of the topic of “trust” in online purchases: a company that enters a foreign market without having a strong brand reputation with a virtual channel probably needs to be supported by physical structures and advertising investments. In addition, the company must consider the effect of the variable “distance”: the more distant it is from the consumer consumer’s country, the more it will have to compensate for this distance with efficient logistic structures, support and assistance services to the consumer.

Originality of the study. *The research aims to highlight the importance of two variables in online commerce: physical distance and the presence of an integration between virtual and physical channels. These variables are often overlooked both by academic studies and by companies that internationalize with e-commerce.*

The evidence of these elements can suggest important companies' tips: online firms that internationalize may further publicize its online store if it has no possibility of setting up a subsidiary abroad and needs to generate consumers' trust. An online firm may also adopt the format of the flagship store to increase its awareness and consumers' confidence, particularly when the distance consumer-vendor is high.

Key words: *digital innovation; multichannel strategies; e-commerce; consumer purchase intentions; physical distance.*

Bibliografia

- ALLRED C.R., SMITH S.M., SWINYARD W.R. (2006), "E-shopping lovers and fearful conservatives: a market segmentation analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n. 4-5, pp. 308-333.
- AMARASENA A. (2008), "The Internet in the Performance of Small Exporting Firms A Developed to Developing Country Market Context", *Journal of Internet Business*, vol. 5, pp. 51-80.
- ANSARI A., MELA C.F., NESLIN S.A. (2008), "Customer channel migration", *Journal of Marketing Research*, vol. 45 n. 1, pp. 60-76.
- BALASUBRAMANIAN S., RAGHUNATHAN R., MAHAJAN V. (2005), "Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 12-30.
- BELK R.W. (1975), "Situational variables and consumer behavior", *Journal of Consumer Research*, vol. 2, n. 3, pp. 157-164.
- BERGER P.D., BOLTON R.N., BOWMAN D., BRIGGS E., KUMAR V., PARASURAMAN A., TERRY C. (2002), "Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management", *Journal of Service Research*, vol. 5, n. 1, pp. 39-54.
- BIYALOGORSKY E., NAIK P. (2003), "Clicks and mortar: the effect of on-line activities on off-line sales", *Marketing Letters*, vol. 14, n. 1, pp. 21-32.
- BLUM B.S., GOLDFARB A. (2006), "Does the internet defy the law of gravity?", *Journal of International Economics*, vol. 70, n. 2, pp. 384-405.
- BOEUF B., SENECA S. (2014), "Online international outshopping experience: Proposition of a research model", *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, vol. 28, n. 3, pp. 110-119.
- CHAFFEY D. (2010), "Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance", *Journal of Marketing Management*, vol. 26, n. 3-4, pp. 187-196.
- CORTINAS M., CHOCARRO R., VILLANUEVA M.L. (2010), "Understanding multi-channel banking customers", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 11, pp. 1215-1221.
- DABHOLKAR P.A., BAGOZZI R.P. (2002), "An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n. 3, pp. 184-201.
- DAVIS R., BUCHANAN-OLIVER M., BRODIE R.J. (2000), "Retail service branding in electronic-commerce environments", *Journal of Service Research*, vol. 3, n. 2, pp. 178-186.
- FILLIS I., JOHANNSON U., WAGNER B. (2004), "Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 10, n. 3, pp. 178-191.
- FOX E.J., MONTGOMERY A.L., LODISH L.M. (2004), "Consumer shopping and spending across retail formats", *The Journal of Business*, vol. 77, n. 2, pp. 25-60.
- GABISCH J.A., GWEBU K.L. (2011), "Impact of virtual brand experience on purchase intentions: the role of multichannel congruence", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 12, n. 4, pp. 302.
- GEHRT K.C., SHIM S. (2002), "Situational influence in the international marketplace: An examination of Japanese gift-giving", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 10, n. 1, pp. 11-22.
- GEHRT K.C., YAN R.N. (2004), "Situational, consumer, and retailer factors affecting Internet, catalog, and store shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, n. 1, pp. 5-18.
- GOERSCH D. (2002), "Multi-channel integration and its implications for retail web sites", *ECIS 2002 Proceedings*, n. 11.
- GREGORY G., KARAVDIC M., ZOU S. (2007), "The effects of e-commerce drivers on export marketing strategy", *Journal of International Marketing*, vol. 15, n. 2, pp. 30-57.
- GUSTAVSSON M., JOHANSSON A.M. (2006), *Consumer Trust in E-commerce*, The Department of Business Studies, Kristianstad.
- HA S., STOEL L. (2009), "Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 5, pp. 565-571.
- HONG I.B., CHA H.S. (2013), "The mediating role of consumer trust in an online merchant in predicting purchase intention", *International Journal of Information Management*, vol. 33, n. 6, pp. 927-939.
- HUANG Y., OPPEWAL H. (2006), "Why consumers hesitate to shop online: An experimental choice analysis of grocery shopping and the role of delivery fees", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n. 4/5, pp. 334-353.
- KIMERY K.M., MCCORD M. (2002), "Third-party assurances: Mapping the road to trust in e-retailing", *Journal of Information Technology Theory and Application*, vol. 4, n. 2, pp. 63-73.
- KONUS U., VERHOEF P.C., NESLIN S.A. (2008) "Multichannel shopper segments and their covariates", *Journal of Retailing*, vol. 84, n. 4, pp. 398-413.
- KWON W.S., LENNON S.J. (2009), "What induces online loyalty? Online versus offline brand images", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 5, pp. 557-564.
- MAO H., KRISHNAN H.S. (2006), "Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: A two-process contingency model", *Journal of Consumer Research*, vol. 33, n. 1, pp. 41-49.

- MATTSON B.E., DUBINSKY A.J. (1987), "Shopping patterns: An exploration of some situational determinants", *Psychology & Marketing*, vol. 4, n. 1, pp. 47-62.
- MEUTER M.L., OSTROM A.L., ROUNDTREE R.I., BITNER M.J. (2000), "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 3, pp. 50-64.
- MUKHERJEE A., NATH P. (2007), "Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n. 9/10, pp. 1173-1202.
- NESLIN S.A., GREWAL D., LEGHORN R., SHANKAR V., TEERLING M.L., THOMAS J.S., VERHOEF P.C. (2006), "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, vol. 9, n. 2, pp. 95-112.
- NICHOLSON M., CLARKE I., BLAKEMORE M. (2002), "One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 12 n. 2, pp. 131-148.
- SAFARI A., THILENIUS P. (2013), "Alleviating uncertainty through trust: A narrative approach to consumers' foreign online purchasing behaviour", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 12, n. 2-3, pp. 211-226.
- SCHRAMM-KLEIN H., MORSCHETT D. (2006), "The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 16, n. 2, pp. 277-296.
- THOMAS J.S., SULLIVAN U.Y. (2005), "Managing marketing communications with multichannel customers", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 239-251.
- UNCLES M.D., KWOK S. (2009), "Patterns of store patronage in urban China", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 1, pp. 68-81.
- VANHEEMS R., KELLY J.S. (2009), "Understanding Customer Purchase Switching Behavior When Retailers Use Multiple Channels", *International Journal of Integrated Marketing Communications*, vol. 1, n. 2, pp. 44-56.
- VENKATESAN R., KUMAR V., RAVISHANKER N. (2007), "Multichannel shopping: causes and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 2, pp. 114-132.
- VERHOEF P.C., LANGERAK F. (2001), "Possible determinants of consumers' adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 8, n. 5, pp. 275-285.
- WAKEFIELD K.L., INMAN J.J. (2003), "Situational price sensitivity: the role of consumption occasion, social context and income", *Journal of Retailing*, vol. 79, n. 4, pp. 199-212.
- WANG S., BEATTY S.E., MOTHERSBAUGH D.L. (2009), "Congruity's role in website attitude formation", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 6, pp. 609-615.

Comparing business models in the grocery retailing industry: a conceptual framework proposal

LUIGI CANTONE* VINCENZO BASILE* PIERPAOLO TESTA[▲]

Objectives. *The aim of this proposal is to contribute to the topic of pricing strategy in grocery retailing as a dimension of the overall business models emerging and affirmed in FMCGs. For the existing literature, pricing is a lever of the retail mix whose decisions must be consistent within the more general framework of the retail mix. In the perspective adopted here, however, pricing is a component of the broader value creation system to affect the value proposition to the consumers and the profit formula of the grocery retailer. This work pursues the following objectives: 1. provides an overview of the various scientific contributions in the literature concerning the pricing strategy and business model configurations in grocery retailing (Table 1); 2. systematises the existing literature on HILO/EDLP; 3. proposes a conceptual model (Figure 1) for the understanding and management of the strategic levers of business model in grocery retailing. This model will be used to compare business model configurations that, to date, are more recurrent in grocery retailing (HILO vs EDLP).*

Methodology. *It has been analysed the main literature concerning the pricing strategies and business model configuration in grocery retailing and deepened the Business Model Canvas (BMC) of two leading companies operating in grocery retailing with a strategy, respectively, of EDLP and HILO pricing. The two companies analysed are Walmart (“Saving money, Living Better”) for EDLP, and Carrefour (“There is a Trust, we call it Carrefour”) for HILO. The theoretical and empirical evidences arisen from the desk analysis have been useful to identify which strategic dimensions are frequently leveraged for the strategic innovation of modern retailers operating in grocery industry. The ultimate goal has been to propose a conceptual model to compare several competitive business models largely adopted in global grocery retailing industry. The proposal is a theoretical-conceptual contribution and mainly emerged by secondary sources. The recurs to secondary sources is justified in scientific community in order to re-discuss, re-interpret and re-elaborate the findings of several pre-existing studies conducted by different Authors to generate new ideas and future field research directions.*

Findings. *In the retailing grocery industry, innovation is represented by emerging of distribution formats that can solve problems and facilitate people’s lives, adapting the services offered to the changing needs of the consumers (Dupuis, 2002). The following is a conceptual model of BMI that allows to appreciate, for each relevant macro-dimension (operating model, value proposition and profit formula), the different positioning of the EDLP and HILO strategies with respect those strategic dimensions that best interpret the analysed phenomena. The relationships among the several strategic dimensions, summarized in the Figure 1 below, represent a managerial model, of a conceptual nature, that identify the possible “options” that a retailer operating in grocery industry can leverage to create value for the consumers and appropriate a part of it. It is based on 4 matrices, each of which represents one of the strategic innovation factors for a grocery retailer searching to innovate his business model. Illustrating the model starting from the operating model, the assortment range of the retailer has been compared with the level of vertical integration of the same retailer. The HILO model is characterized by a low-level of vertical integration and a wide assortment range. In fact, HILO retailers do not operate with a high level of vertical integration because they prefer to mainly intermediate products coming from the leading brand industry. This circumstance has a certain importance for its profit formula. In fact, the wide assortment range reduces average profitability because the high turnover product categories (or references) finance low turnover once, reducing the average marginality of the same categories. The low level of vertical integration determines the dependency of the HILO operator on flyer promotions. As is known, such promotional transactions are qualified as co-marketing and determine only temporary convenience, for the customer, and a temporary margin advantage, for the retailer, Therefore, the EDLP operator prefers to adopt a rationalization of the assortment by choosing only the highest turnover references for each individual product categories in the assortment range. In this way this type of operator seeks for a greater structural average marginality. Furthermore, the fact of being highly vertically integrated produces large economies of scale in the purchases of branded products,*

* Ordinario di *Marketing e Strategia di Impresa* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: lcantone@unina.it.

• Ph.D. Doctor *Europaeus in Business Science* - Università degli Studi di Napoli Federico II.
e-mail: vincenzo.basile2@unina.it.

▲ Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: p.testa@unina.it.

making the convenience for the consumer and the average marginality for the retailer structurally higher. Moreover, it must be said that the strategy of EDLP, in addition to being facilitated by high economies of scale at the level of Ce. Di., is further simplified when the company that adopts it is a generalist operator. In fact, the adoption of EDLP by a generalist retailer group will result in an increase in purchasing volumes at the Ce. Di. level, which will impact on advantage of all the different formats with which it operates. A company that operates in grocery retailing can find strategic to balance the use of the two EDLP and HILO business models. About the value proposition, two variables have been taken into consideration, such as the level of service and the level of pricing, as they demonstrated to have a greater impact on the value paid by the customer. Specifically, it can be noted that the EDLP operates with a low level of service, since it considers superfluous costs those connected to some complementary services provided to the customer (fast cash registers, home delivery, after-sales assistance). Otherwise, these types of services are a differentiating feature of the value proposition of the HILO business model. However, the EDLP, when applied to a proximity format, increases the level of service and reduces the customer's logistic costs. Moreover, about the recurs to pricing lever, in both cases it is high; indeed, for both business models, it is a fundamental component to create value for the company. However, the search for convenience by the customer in the two different business models requires radically different attitudes and purchasing behaviour. The HILO customer, in fact, is forced to constantly monitor flyer offers. This requires a high cognitive effort of analysis and the frequent recourse to several HILO providers to try to complement the best promotions offered by each one. The EDLP client, on the other hand, can relax herself and finds the use of a single supplier more convenient. Indeed, the development of the EDLP formula on the market could lead the consumer to opportunistic behaviour. In fact, she could turn to a major EDLP provider and take at the same time advantage of the below the cost offers by HILO operators on promotional references. This could lead in the long run to the crisis of the HILO model and to a progressive replacement of one model to another, or, otherwise, to the development of hybrid formats. As always happens when companies operate with a multi-channel approach (or multi-format, in the specific case), it is the client who establishes which channel (or format) will be successful on the market. Finally, for the profit formula the EDLP business model operates with a low incidence of marketing structural costs, so that we can talk of EDLC (Every Day Low Cost), but with a higher turnover on certain references, selected on the basis of precise logic of assortment rationalization. It should be added that on these references the average intermediated margin is very low as the breakeven level is reached at a higher sales volume. Otherwise, the HILO retailer operates diametrically opposite, that is, with a higher incidence of marketing and structural costs. We mainly refer to the costs for the creation and distribution of the leaflet, about marketing, or costs related to the logistics structure, to manage the huge amount of references offered for the wider product categories range. In addition, the HILO retailer operates with an average low turnover, considering all the references, but on some types of products there can be conditions for which the unit margin obtained from the sale is very high (i.e. products of the "fresh" department). In outlining the possible strategic options of choice pursued by the companies operating in grocery retailing, in addition to "pure" EDLP and HILO business models, it is necessary to highlight the possibility of exploring "hybrid" configurations. With reference to the case studies we can say that Walmart's EDLP strategy promotes information transparency to the consumers, thus improving the perceived image of the label, while Carrefour focuses on offering daily discounts to attract consumers who purchase impulsively or prefer to store a large quantity of products. About price strategy, it is currently possible to point out a dual option at international level. On the one hand, some retailers have increased the use of promotional leverage, increasing the intensity and frequency of price offers. On the other hand, some other retailers have preferred to follow an opposite path, reducing promotions to a minimum and focusing on repositioning of structural down shelf prices for all products and brands. In the first case, the HILO policy is oriented to create traffic with a short-term time horizon, while in the second EDLP is interested in building the image of convenience in the long run. Despite two opposing pricing strategies, the situations of coexistence of both orientations are becoming more and more frequent not only within the same grocery market, but also within the same company group.

Research limits. The present contribution has mainly a conceptual nature (Maxwell, 2012; Flick, 2014; Taylor et al., 2015) and has been empirically supported by an analysis of only two cases study of labels with a high reputation and diffusion at international level (Walmart and Carrefour). Moreover, these case studies have been analysed only based on secondary sources, mainly under a business to business perspective. Therefore, the content validity and the external validity of the findings are affected by such research limitations. Furthermore, the proposed conceptual model derives from the analysis of only two prevailing configurations of price strategies in the grocery retailing industry. In fact, the recurring pricing strategies in grocery retailing are five: exclusive, premium, EDLP, PROMO and HILO. In the short term, the authors' goal is to test the conceptual model on two new Italian retailing companies, through extensive field research and primary sources data. In the medium and long term, however, it is foreseen an extension of the conceptual model to other configurations of price strategies existing in the grocery industry (exclusive, premium, PROMO), as well as to hybrid business model configurations, only mentioned in this work and not analysed in depth (EDFP+, EDLC, 365 EVERYDAY VALUE). This in order to understand if the conceptual model can be a definitive decision-making model to manage the levers of strategic innovation in grocery retailing.

Practical implications. When we talk about EDLP we must think of a complex commercial policy that does not only include pricing but that involves the integrated management of all the levers of the retailing mix. What underlies the EDLP is a commercial strategy that is not based on profit margins deriving from the different product categories, but that is instead focused on the volumes growth. Therefore, a retailer willing to adopt an EDLP strategy must

continually pursue cost reduction policies, which constitute the pre-condition for lowering customer prices to achieve a tangible and constant increase in sales volume over time. Recent years, in grocery retailing, several companies have been oriented or have made extensive use of the EDLP strategies, demonstrating it is a phenomenon that is affecting all formats, from hypermarkets to discounts. The development of this BM configuration could lead, in the long term, to a gradual abandonment of HILO pricing (low prices for short periods and then a progressive increase) or to a coexistence between the two strategies, with the emergence of hybrid formats. The hypermarket crisis has forced many labels in FMCGs industry to open discount departments in sales outlets or to widen the offer of lowest priced products. In relation to the emerging business models in grocery retailing, it is currently possible to find a presence, also at international level, of a dual orientation. On the one hand, some retailer group have increased the use of promotional leverage, increasing the intensity and frequency of price offers, while on the other, other companies have preferred to follow an opposite path, reducing promotions to a minimum and focusing on structural down repositioning of shelf prices for all products and brands. In the first case the policy pursued is HILO, oriented to the creation of traffic with a short-term time horizon, while in the second case it is a policy of the EDLP type, oriented to the construction of a convenience image of in the long run (Pastore et al., 2006). In relation to the opportunity to complement the two opposing pricing orientations, the situations of co-existence of both orientations are becoming more and more frequent, not only within the same market, but also within the same company group.

Originality of the study. The paper presents only the preliminary findings of an on-going research project. The originality of this project lies in the objective to explore the emerging business model configurations in grocery retailing in a modular way. The goal is to benefit from several complementary perspectives integration: scientific management literature, managerial best practices, and field case studies exploration. In the long time, in other words, they will be integrated secondary and primary sources of information. The ultimate research purpose is to develop a decision-making model to support managerial choices in grocery retailing to search for strategic innovation.

Key words: grocery retailing; EDLP; HILO pricing; business model

References

- BELL D.R., LATTIN J.M. (1998), "Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why "large basket" shoppers prefer EDLP", *Marketing Science*, vol. 17, n. 1, pp. 66-88.
- BOLTON R.N., SHANKAR V. (2003), "An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies", *Journal of Retailing*, vol. 79, n. 4, pp. 213-224.
- BREA-SOLÍS H., CASADESUS-MASANELL R., GRIFELL-TATJÉ E. (2015), "Business model evaluation: quantifying Walmart's sources of advantage", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, n. 1, pp. 12-33.
- CAO L., NAVARE J., JIN Z. (2018), "Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country", *International Business Review*. vol. 27, n. 3, pp. 543-562.
- DUPUIS M. (2002), "Le innovazioni nella distribuzione. I paradossi della prospettiva", *Micro & Macro Marketing*, vol. 11, n. 3, pp. 389-400.
- ELLICKSON P.B., MISRA S. (2008), "Supermarket pricing strategies", *Marketing science*, vol. 27, n. 5, pp. 811-828.
- FASSNACHT M., EL HUSSEINI S. (2013), "EDLP versus Hi-Lo pricing strategies in retailing-a state of the art article", *Journal of Business Economics*, vol. 83, n. 3, pp. 259-289.
- FLICK U. (2014), *An introduction to qualitative research*. Sage.
- GAURI D.K., TRIVEDI M., GREWAL D. (2008), "Understanding the determinants of retail strategy: an empirical analysis", *Journal of Retailing*, vol. 84, n. 3, pp. 256-267.
- HOCH S.J., DREZE X., PURK M.E. (1994), "EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic", *The Journal of Marketing*, 16-27.
- JOHANSEN B.O., NILSSEN T. (2016), "The Economics of Retailing Formats: Competition versus Bargaining", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 64, n. 1, pp. 109-134.
- KALTCHEVA V.D., WINSOR R.D., PATINO A., SHAPIRO S. (2013), "Impact of promotions on shopper price comparisons", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 7, pp. 809-815.
- KOPALLE P., BISWAS D., CHINTAGUNTA P.K., FAN J., PAUWELS K., RATCHFORD B.T., SILLS J.A. (2009), "Retailer pricing and competitive effects", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 56-70.
- KUMAR V., ANAND A., SONG H. (2017), "Future of retailer profitability: an organizing framework", *Journal of Retailing*, vol. 93, n. 1, pp. 96-119.
- LAL R., RAO R. (1997), "Supermarket competition: The case of everyday low pricing", *Marketing Science*, vol. 16, n. 1, pp. 60-80.
- LEVY M., GREWAL D., KOPALLE P.K., HESS J.D. (2004), "Emerging trends in retail pricing practice: implications for research", *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. xiii-xxi. Editorial.
- LESZCZYC P.T.P., SINHA A., SAHGAL A. (2004), "The effect of multi-purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 2, pp. 85-99.
- MAXWELL J.A. (2012), *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41), Sage publications.
- MONROE K.B., DELLA BITTA A.J. (1978), "Models for pricing decisions", *Journal of Marketing Research*, 413-428.
- NESLIN S., ALLENBY G., EHRENBERG A., HOCH S., LAURENT G., LEONE R., WITTINK D. (1994), "A

research agenda for making scanner data more useful to managers”, *Marketing Letters*, vol. 5, n. 4, pp. 395-411.

ORTMEYER G., QUELCH J.A., SALMON W. (1991), “Restoring credibility to retail pricing”, *Sloan Management Review*, vol. 33, n. 1, pp. 55.

ORTMEYER G., LATTIN J.M., MONTGOMERY D.B. (1991), “Individual differences in response to consumer promotions”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, n. 3, pp. 169-186.

PASTORE A., FORNARI E., CECCONI V. (2006), “Le strategie di sviluppo e di gestione delle marche commerciali”, In *V Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”*. ESCP-EAP Parigi, Università Cà Foscari-Venezia.

PECHTL H. (2004), “Profiling intrinsic deal proneness for HILO and EDLP price promotion strategies”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 11, n. 4, pp. 223-233.

RONDÁN CATALUÑA F.J., SÁNCHEZ FRANCO M.J., VILLAREJO RAMOS A.F. (2005), “Are hypermarket prices different from discount store prices?”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n. 5, pp. 330-337.

SHANKAR V., KRISHNAMURTHI L. (1996), “Relating price sensitivity to retailer promotional variables and pricing policy: an empirical analysis”, *Journal of Retailing*, vol. 72, n. 3, pp. 249-272.

SHANKAR V., BOLTON R.N. (2004), “An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy”, *Marketing Science*, vol. 23, n. 1, pp. 28-49.

TANG C.S., BELL D.R., HO T.H. (2001), “Store choice and shopping behavior: How price format works”, *California Management Review*, vol. 43, n. 2, pp. 56-74.

TAYLOR S.J., BOGDAN R., DEVAULT M. (2015), *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

TSIROS M., HARDESTY D.M. (2010), “Ending a price promotion: retracting it in one step or phasing it out gradually”, *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 1, pp. 49-64.

VOSS G.B., SEIDERS K. (2003), “Exploring the effect of retail sector and firm characteristics on retail price promotion strategy”, *Journal of Retailing*, vol. 79, n. 1, pp. 37-52.

Tab. 1: The main existing literature on pricing strategy and bm configurations in grocery retailing

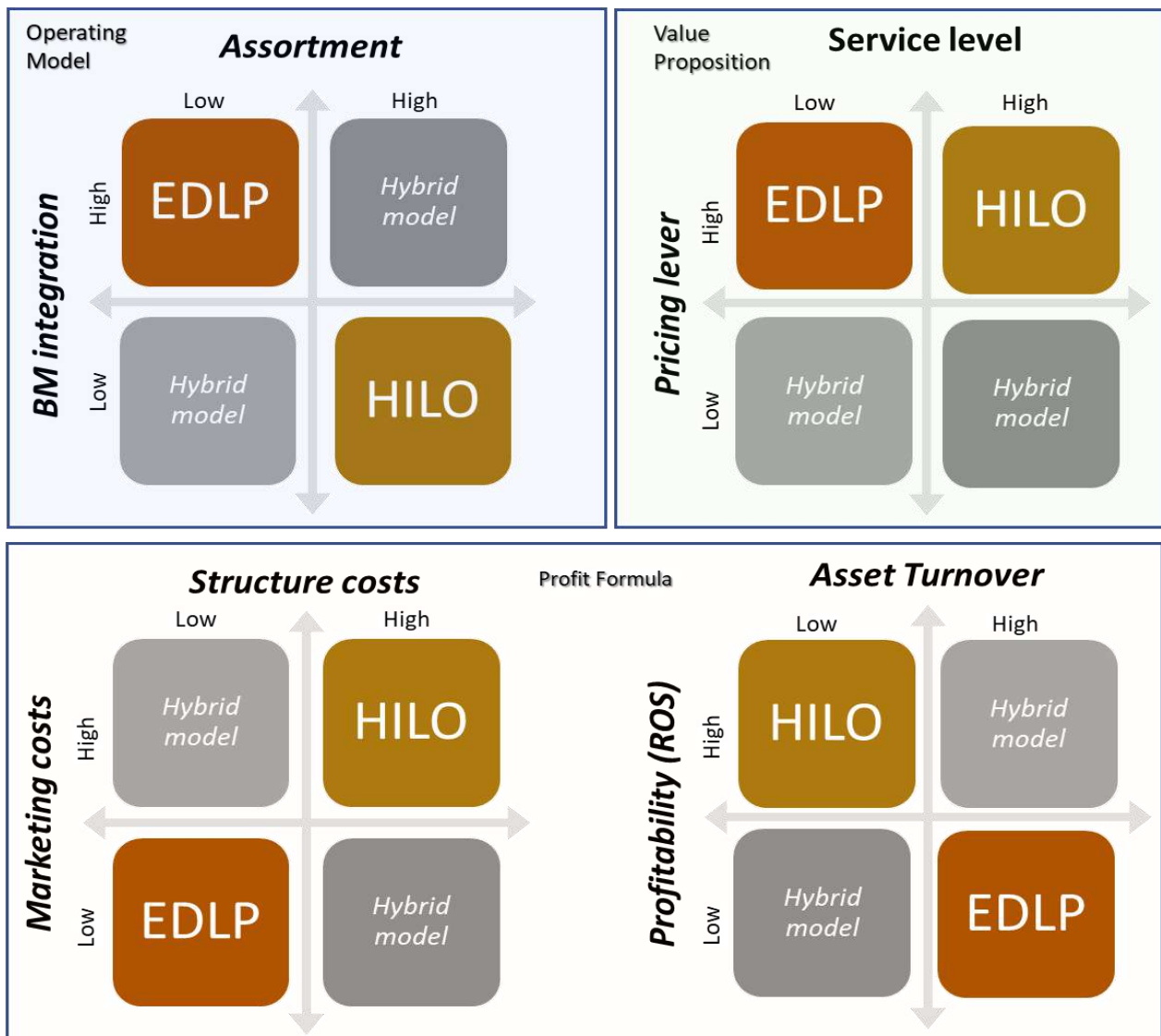
References	Focus	Main empirical evidences
Ortmeyer et al. (1991)	Restoring credibility to retail pricing	“EDLP is typically characterized by retail prices, stabilized on an everyday basis, at a level in between the regular and discount prices of promotional retailers”. “The promotional retailer sets a low promotional price and a high regular price”. “[...] Typically, EDLP is accompanied by advertising claims such as ‘guaranteed low prices’. “[...] EDFP+ (everyday fair pricing plus) [...] means three things: restoration of everyday prices to levels that represent good value to consumers even though they do not purport to be the lowest in town; fewer sales events and, most importantly, excellence in other differentiating factors of the marketing mix, such as service and assortment”
Ortmeyer et al. (1991)	Individual differences in response to consumer promotions	“The strategy (EDLP; note from the authors) is typically characterized by retail prices, stabilized on an everyday basis, at a level in between the regular and discount prices of promotional retailers. [...] The promotional retailer sets a low promotional price and a high regular price”
Hoch et al. (1994)	EDLP, HILO and margin arithmetic.	“The prototypical description of an EDLP pricing policy is as follows the retailer charges a constant, lower everyday price with no temporary price discounts. The HILO retailer charges higher prices on an everyday basis, but then runs frequent promotions where prices temporarily are lowered below the EDLP level”. “[...] ‘true’ EDLP rarely exists. Instead, it takes on many forms: chain-wide, store-wide, and category-wide. Because there are many hybrids, EDLP is best seen as a continuum”
Neslin et al., (1994)	A research agenda for making scanner data more useful to managers.	“There are three characteristics of retail pricing [...] in comparing EDLP and HILO: (1) the frequency of in-store price cuts, (2) the depth of such price cuts, and (3) the duration of the price cuts. [...] EDLP pricing should involve less variation in prices, i.e. price cuts that are not as steep, not as frequent, and longer in duration”
Shankar et al., (1996)	Relating price sensitivity to retailer promotional variables and pricing policy: an empirical analysis.	“Typically, retailers are faced with two alternative pricing policies, an everyday low pricing (EDLP) policy or a high-low pricing (HILO) policy. Tactical decisions include decisions on retailer promotional variables such as price cut, feature advertising, and display”
Monroe et al., (1978)	Models for pricing decisions.	“A survey of the literature has revealed a few models of management-oriented pricing decision. Because the pricing decision is the sole marketing decision that is directly revenue oriented and not cost oriented, concern is warranted about the dearth of pricing models”
Lal et al., (1997)	Supermarket competition: The case of everyday low pricing.	“Everyday low pricing strategy is thought to differ from a promotional pricing strategy (PROMO or HILO) by not emphasizing price specials on individual goods but instead focusing consumer attention on good value on a regular basis”. “Our analysis and results offer a more complete characterization of the EDLP and PROMO strategies. [...] EDLP and PROMO strategies are positioning strategies, rather than merely pricing strategies, with different elements: price/promotions, service and communications”
Bell et al., (1998)	Shopping behavior and consumer preference for store price format: Why “large basket” shoppers prefer EDLP.	“... EDLP loyals are better off buying large baskets and shopping less frequently, while HILO loyals are better off buying smaller baskets and shopping more frequently.”
Tang et al., (2001)	Store choice and	“Managers can select a retail price format on a continuum anchored by EDLP on one end and

	<i>shopping behavior: How price format works.</i>	<i>HILO at the other''</i>
Bolton et al., (2003)	<i>An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies.</i>	<i>''The distinctive nature of the brand-store pricing strategies underscores the fact that retailers customize their pricing strategies at the more fundamental brand-store level, in addition to the store level. Pricing strategies are multidimensional: prior research has focused exclusively on a single dimension price variation (i.e. EDLP vs. HILO pricing) implying a single pricing continuum. By examining a broader set of measures, our results show that retailer pricing strategies reflect a richer set of dimensions including relative price, deal intensity, and deal support. [...] the strategies we have uncovered are combinations of the four independent pricing dimensions, where each dimension is a separate continuum''</i>
Voss et al., (2003)	<i>Exploring the effect of retail sector and firm characteristics on retail price promotion strategy.</i>	<i>''[...] price promotion strategy, which we define as a coordinated set of pricing and promotion decisions designed to communicate a price position to consumers and influence short-term sales response and overall market performance''. [...] we examine three distinct and important components of price promotion strategy: price variation policy [...], price promotion advertising volume [...], depth of discount [...]''</i>
Pechtl, (2004)	<i>Profiling intrinsic deal proneness for HILO and EDLP price promotion strategies.</i>	<i>''In the high-low promotion strategy (HILO), temporary price discounts for selected items occur for some days, followed by weeks with normal prices. In the every-day-low-price (EDLP) strategy, the retailer promotes a basket of products with the argument to offer attractive low prices with will be constant for a longer period. These prices are lower than normal prices in HILO stores, but not as low as their price discounts''</i>
Leszczyc et al., (2004)	<i>The effect of multi-purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores.</i>	<i>''EDLP stores tend to offer lower average prices, while HILO stores offer frequent price specials on individual goods. It is more appropriate to view these strategies as two extreme points on a continuum as most EDLP stores engage in some price promotions''</i>
Shankar et al., (2004)	<i>An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy.</i>	<i>''[...] retailer pricing strategy has been typically viewed as one-dimensional. We consider retailers strategic pricing strategy on multiple dimensions that recognize the existence of price promotions''</i>
Levy et al., (2004)	<i>Emerging trends in retail pricing practice: implications for research.</i>	<i>''Retailers are interested in maximizing their profits. To do so, they need to understand how to price their merchandise optimally. Next, we discuss this and six other factors that must be taken into consideration to determine optimal prices. To summarize, these factors are as follows: (1) Price sensitivity; (2) Substitution effects; (3) Dynamic effect of price promotions over time; (4) Segment-based pricing; (5) Cross-category effects, or accounting for demand complementarities across categories; (6) Retailer costs (wholesale prices and trade deals) and discounts; and (7) to what extent competition at the retail level influences retail prices.''</i>
Rondán-Cataluña et al., (2005)	<i>Are hypermarket prices different from discount store prices?</i>	<i>''[...] two strategies often used in retailing [...] are the everyday low prices (EDLP), or always low prices, which may be a philosophy applied by discount stores, and the high and low prices (HILO), or promotional prices more typical of hypermarkets''</i>
Ellickson et al., (2008)	<i>Supermarket pricing strategies.</i>	<i>''[...] pricing strategy can be characterized as a choice between offering relatively stable prices across a wide range of products (often called everyday low pricing) or emphasizing deep and frequent discounts on a smaller set of goods (referred to as promotional or PROMO pricing)''. ''Pricing strategies [...] often have implications for other aspects of the retail mix. [...] pricing strategy is more than just how prices are set: it reflects the pricing dimension alone, taking other aspects of the retail mix as given''. ''In practice, firms can choose a mixture of EDLP and PROMO [...] hybrid pricing''. ''[...] pricing strategy is best viewed as a continuum, with pure EDLP [...] on one end and pure PROMO [...] at the other''</i>
Gauri et al., (2008)	<i>Understanding the determinants of retail strategy: an empirical analysis.</i>	<i>''[...] pricing [...], for which the options available to retailers range from everyday low price (EDLP) to promotional or high-low (HILO) strategies. An EDLP retailer tends to offer lower average prices, whereas a HILO retailer offers frequent discounts [...]. [...] a few retailers may offer some combination (i.e. hybrid pricing)''</i>
Kopalle et al., (2009)	<i>Retailer pricing and competitive effects.</i>	<i>''Two key retail pricing strategies researched are everyday low pricing (EDLP) and promotional pricing (PROMO) [...] Retailing has unique features that affect pricing in a competitive environment. A key component of the output of retailing is a set of services, such as location, information, assortment, delivery, and ambience.''</i>
Tsiros et al., (2010)	<i>Ending a price promotion: retracting it in one step or phasing it out gradually.</i>	<i>''Two particularly popular price promotion tactics are everyday low pricing (EDLP) and HILO pricing. Sellers that employ an EDLP tactic charge a constant, everyday price with no (or very infrequent and small) temporary price promotions [...]. Alternatively, sellers that employ a HILO pricing tactic set relatively higher prices on an everyday basis but offer frequent and substantial price promotions''</i>
Fassnacht et al., (2013)	<i>EDLP versus HILO pricing strategies in retailing a state of the art article.</i>	<i>''...research mainly addresses the influence of market and consumer factors on pricing strategy in retailing and finds converging results concerning income, family size, size of the shopping basket, population density, shopping frequency, time-constrained consumers versus cherry pickers, price sensitivity, sale proneness, store loyalty and fixed and variable costs and utility. Among the retailer determinants, converging results concerning the influence of store and chain size on pricing strategy are found. [...]''</i>
Kaltcheva et al., (2013)	<i>Impact of promotions on shopper price comparisons.</i>	<i>''HILO retailers are particularly vulnerable to this erosion of perceived value since their Hi or regular (undiscounted) prices typically exceed the regular prices at EDLP competitors. As a result, HILO retailers should seek to develop and implement promotional strategies that discourage (or at least do not encourage) shoppers from making price comparisons across stores.''</i>
Brea-Solís et al., (2015)	<i>Business model evaluation: quantifying Walmart's sources of advantage.</i>	<i>''The results revealed that while the first three CEOs pulled Walmart's business model levers differently, the business model did not change. Perhaps the most important challenge Michael Duke (CEO since 2009) faces is deciding whether to continue Walmart's traditional business model or to come up with a different, original set of levers that fundamentally redefines what it means to compete in discount retail.''</i>

Johansen et al., (2016)	The Economics of Retailing Formats: Competition versus Bargaining.	"...retailers' buying power is crucial: a big store improves the retailers' bargaining position, but when the latter is large at the outset, there is less need for the retailers to form a big store to get better contract terms. On the other hand, when retailers have less bargaining power, there is an incentive to create a big store."
Cao et al., (2018)	Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country.	"We extend the research on international business literature by providing an analytical framework for explaining how the firms adapt and/or renew their business model in international context. Although prior research has considered the product, mode and organizational changes made by the firms while internationalizing, it has not clarified the interdependency between the changes of these elements as well as the consequences of the changes."
Kumar et al., (2017)	Future of retailer profitability: an organizing framework.	"The proposed framework in this article identifies future direction of research in terms of the changing retail environment, global expansion of retailers, and disruptive technological advancements related to retailing practices. This article uses a triangulation approach to develop the organizing framework where we also include how existing theories are contingent upon dynamically changing environment."

Source: our elaboration.

Fig. 1: A conceptual model to compare emerging business models in the grocery retailing industry: edlp vs. Hilo



Source: our elaboration.

Consumers' privacy concern, trust and the trap of willingness to share information

SANDRO CASTALDO* MONICA GROSSO*

Objectives. *Today, owing to the evolution of technology, companies' marketing strategies are increasingly based on a firm's capability to get and effectively analyze huge amounts of customer data. This situation is positive from the perspective of firms and their stakeholders, since it allows them to better understand different customer profiles and to develop offers that can better satisfy their needs, with a positive impact on a company's results, but it could produce disadvantages and costs for consumers, since they must give up some of their privacy and must risk the misuse of their personal information.*

This topic has been discussed from the start of the century, with the boom in technological development, both in academic research, as well as in public and political debates. After several years of debate, the issue is far from being resolved; it is again becoming relevant with the big data revolution. Properly managing the privacy concerns to convince customers to provide information is particularly crucial in digital businesses, especially e-commerce and m-commerce, where customer data are not only relevant concerning general marketing activities but are mandatory to conclude a transaction online. Evidence on e-commerce evolution (e.g. Pew Research Center, 2016; Total Retail Survey, 2017) show that websites and mobile applications intervene in the shopping process, mainly for the collection of the information or price comparison, more than for de facto purchases. Even if the data vary according to the product category, there is a general trend that leads shoppers to keep on buying in physical stores - that have a conversion rate of 20% to 25% on average compared to only 2% to 3% of digital stores (Total Retail Survey, 2016). Even if e-commerce is growing impressively, its general absolute value is still low in all developed countries compared to the total retail sales. This shows that online companies have not at all convinced customers to disclose their information and buy online to reach the potential of their business, from which also customers may benefit, since e-commerce provides several benefits in terms of cost savings and access to non-local products for customers.

In this paper, we seek to provide a deeper understanding of customers' willingness to share information and what can be considered key antecedents of it: privacy concern and trust in the company that is collecting the information. We focus on the digital selling environment, where there is a need for voluntary disclosure of information from customers in order to conclude a transaction. Given the media impact of the Yahoo case, which was not the first and will certainly not be the last, in our view, concerns should be handled appropriately to prevent customers from refusing to provide information that is valuable for personalizing offers, communication and online sales. To this end, companies must understand privacy concerns, their constituting dimensions, and their impacts on willingness to disclose information. Privacy concerns' effects on customers' information disclosure behaviours may be balanced by their level of trust in the company/website that is collecting their data. Indeed, trust in the collecting entity may increase their willingness to share information with it, since they may expect that company to behave ethically and may therefore safeguard their privacy while managing their personal information. Finally, the type of information required from a customer may condition their willingness to share, since it may be linked to lower concern, which requires a lower level of trust to provide such information.

Methodology. *We simultaneously collected data in eight countries via a web survey, as in many previous multicountries studies, using the online panel members of MarketTools to ensure that our sample would be as representative as possible of the countries' populations and to avoid cross-national studies' traditional use of students as a convenient sample. This enabled us to control for as much data collection equivalence as possible regarding the data collection procedure and sample comparability (Hult et al., 2008). This procedure also enabled us to use the same administration process via the web, ensured the data collection's coverage comparability, and prevented any time lapse between the data collection in the different countries (Hult et al., 2008). Data collection lasted four months. Regarding sample comparability, a random selection from a representative sample of each country (in the MarketTools panel) ensured that uncontrolled, systematic errors did not bias our results (Hult et al., 2008).*

The countries were selected among developed countries with a high Internet penetration in the population and so as to have cultural variance. A relevant cultural variable we considered in the sample composition was uncertainty avoidance (Hofstede, 2001). Since privacy concerns arise from uncertainty about personal data, this variable may

* Full Professor of Management - Bocconi University, Milan
e-mail: sandro.castaldo@unibocconi.it

• Assistant professor of Marketing - Emlyon Business School
e-mail: grosso@em-lyon.com

influence customer perceptions and their willingness to provide information. Indeed, in countries with high uncertainty avoidance, privacy concerns would be higher; thus, the willingness to provide information would be lower. Trust has been proved to be an effective intervening variable to mitigate the role of uncertainty (e.g. Chiles and McMackin 1996) and should therefore be more relevant for countries with a higher uncertainty avoidance level. Based on the Internet penetration levels in the population and the uncertainty avoidance levels, our sample contained eight countries: Australia, Canada, France, Italy, Japan, Spain, the UK and the U.S.

We designed the questionnaire on the basis of a comprehensive literature review; an expert panel of professors and top managers (with different cross-cultural backgrounds) refined it. The panel evaluated the scales used in previous studies to measure the variables. The team was responsible for checking the content, scope and purpose of the scales across the eight countries (content validity) and to ensure their face validity. This enabled them to limit the construct and measurement non-equivalence across the countries, which could affect the results (Hult et al., 2008).

Subsequent to this evaluation, we slightly adapted the privacy concern and the trust scales from existing scales, while we measured the willingness to share information as the average score for a multi-item question (Premazzi et al., 2010). The sample rated the willingness to provide six personal data types (identification data, demographic data, data related to lifestyle, data related to media usage habits, medical data, financial data and location info), using a seven-point scale (1 = no willingness, 7 = high willingness), which we then divided into two groups: non-sensitive information (demographic, lifestyle, media usage) and sensitive information (identification, medical, financial and location).

Based on the panel's inputs, we finalized the questionnaire in English. Professionals translated it into the seven languages required to cover all the countries, using the translation-independent back-translation procedure to successfully run the survey in the eight countries.

The final sample is composed of 14,072 usable questionnaires. The participants' age ranged from 13 (parental approval was signed for minors' participation) to 99 years.

Findings. First, our results validate the privacy concern scale based on the four dimensions based on the results of the factor analysis in eight countries. The study aimed at supporting the development of knowledge about privacy concern, trust and the willingness to disclose information and - several interesting results emerged. First, if we focus on the dimensions of privacy concern, the main issue customers worry about is the protection of their personal data, while they are less concerned about its collection. These results show that people are becoming accustomed to having their personal information collected online. This then becomes a less important privacy concern determinant, and is seen as almost inevitable, while people are more concerned about what happens to their information after it has been collected. This implies that websites should have clear privacy policy statements detailing how the data will be used and who will have access to it. Companies should also invest in measures to protect their databases from external intrusion. These concerns are understandable, since privacy statements are often unclear and lack transparency, especially when companies provide them. Companies can do much to improve their privacy policies in order to lower people's privacy concern. These policies are usually too long. People seldom read through them, tending to automatically agree with them, which makes their aim to lessen concerns less effective. Companies may have to take strong actions to comply with their policy statements; Apple's refusal to release a customer's iPhone data to the FBI is a good example. This was clearly meant to signal that the company protects its customers' data against external access. This behaviour will impact on customer trust, since past company actions and communication have been proved to be relevant trust antecedents (Morgan and Hunt, 1994).

As expected, privacy collection negatively impacts on the willingness to disclose the different information types, and its impact is stronger on willingness to disclose sensitive information than on the willingness to provide non-sensitive information and identification data. Surprisingly, trust did not significantly impact on the willingness to provide sensitive information, while it positively impacted on the willingness to provide non-sensitive information, as hypothesised, and on the willingness to disclose identification data. Relevant relationships between the willingness to provide the different information types did emerge. The willingness to provide non-sensitive information strongly impacted on the willingness to disclose sensitive information both directly and indirectly via the willingness to provide identification data. Since this impact is bigger than the negative impact of privacy concern, and since trust had no significant impact on it, the willingness to disclose non-sensitive information turns out to be the key driver of the willingness to disclose non-sensitive information. Thus, this relationship deserves attention, since it could explain the privacy paradox, according to which, even if people report being greatly concerned about privacy, they do disclose sensitive personal information (Aguirre et al., 2015; Martin and Murphy, 2017). This implies that, from a managerial perspective, e-vendors could ask for much non-sensitive information in the early stages of the buying process (e.g. to register for a private part of the website or to create an account), which could impact on their willingness to disclose sensitive data to the company. This may potentially lead to unethical behaviours on the part of companies, particularly unreliable ones which, instead of working on transparent privacy policies and investing in building trust in their customers, can use this mechanism not to collect data about the customer and to offer more value during the buying process, but to increase their willingness to disclose information to it. This relationship can explain how easy fraud occurs in the online sales sector and requires attention to policies in terms of transparency and ethical behaviour when collecting information. Since sensitive information is mandatory in digital channels to conclude a transaction, e-vendors may be pushed to gain more non-sensitive information such as people's habits, to increase their willingness to disclose sensitive information, such as credit card numbers.

Research limits. *First, our study was restricted by the impossibility of obtaining real behavioural data from interviewees. Thus, we relied on self-declared behavioural intentions. This could have led to common method bias issues owing to common motif and/or social desirability. We sought to reduce this bias as far as possible during data collection and to control for it ex post. We structured the questionnaire to maximize the psychological and methodological separation of the questions that refer to the variables in our model. We added a few differently structured questions to the questionnaire format to map the overall decision process. We ran Harman's single-factor test ex post to control for common method bias. Second, our study is based on only developed countries with high Internet penetration, several emerging countries (e.g. China and India) now have Internet and mobile penetration that is growing rapidly. Finally, our study refers to national culture as a grouping variable of the respondents, while cultural differences may also appear at other levels, such as ethnic groups in a country.*

Practical implications. *The regulator's role is crucial, to control the effects of willingness to share non sensitive information on willingness to share sensitive ones and to avoid the second behavior type that is easier and faster for several players in the market that have insufficient resources to follow the deontological way. Associations (e.g. customer associations, certifying institutes, etc.) can also play a key role in orienting companies' behaviours toward the theological approach by ranking and awarding prizes to the companies that behave more ethically in relation to managing their customers' privacy management. Since this impact is bigger than the negative impact of privacy concern, and since trust had no significant impact on it, the willingness to disclose non-sensitive information turns out to be the key driver of the willingness to disclose non-sensitive information. Thus, this relationship deserves attention, since it could explain the privacy paradox, according to which, even if people report being greatly concerned about privacy, they do disclose sensitive personal information (Aguirre et al., 2015; Martin and Murphy, 2017). This implies that, from a managerial perspective, e-vendors could ask for much non-sensitive information in the early stages of the buying process (e.g. to register for a private part of the website or to create an account), which could impact on their willingness to disclose sensitive data to the company. This may potentially lead to unethical behaviours on the part of companies, particularly unreliable ones which, instead of working on transparent privacy policies and investing in building trust in their customers, can use this mechanism not to collect data about the customer and to offer more value during the buying process, but to increase their willingness to disclose information to it. This relationship can explain how easy fraud occurs in the online sales sector and requires attention to policies in terms of transparency and ethical behaviour when collecting information. Since sensitive information is mandatory in digital channels to conclude a transaction, e-vendors may be pushed to gain more non-sensitive information such as people's habits, to increase their willingness to disclose sensitive information, such as credit card numbers. As noted, the regulator's role is crucial, to control the effects of these relationships and to avoid the second behavior type that is easier and faster for several players in the market that have insufficient resources to follow the deontological way. Associations (e.g. customer associations, certifying institutes, etc.) can also play a key role in orienting companies' behaviours toward the theological approach by ranking and awarding prizes to the companies that behave more ethically in relation to managing their customers' privacy management.*

Originality of the study. *We investigate the construct of privacy concern and its dimensions, together with its expected counterbalance, trust in the information collector, on willingness to disclose different information types to a digital seller in a multicountry study. This issue is critical, given the evolution of technologies that now allow for the collection and analysis of a huge amount of data.*

We develop a model by testing the impacts of privacy concern and trust on the willingness to disclose sensitive and non-sensitive information, testing its robustness in two groups of countries, based on their orientation towards uncertainty avoidance.

Key words: *privacy concern; trust; willingness to disclose information; sensitive and non-sensitive data; uncertainty avoidance*

References

- AGUIRRE E., MAHR D., GREWEL D., RUYTER K.D., WETZELS M. (2015), "Unravelling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness", *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 1, pp. 34-59.
- CHILES T.H., MCMACKIN J.F. (1996), "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 73-99.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- HULT G.T.M., KETCHEN D.J., GRIFFITH D.A., FINNEGEN C.A., GONZALES-PADRON T., HARMANCIOGLU N., HUANG Y., TALAY M.B., CAVUSGIL T.S. (2008), "Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines", *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n. 6, pp. 1027-1044.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MARTIN K.D., MURPHY P.E. (2017), "The role of data privacy in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, n. 2, pp. 135-155.

PREMAZZI K., CASTALDO S., GROSSO M., RAMAN P., BRUDVIG S., HOFACKER C. (2010), "Customer information sharing with e-vendors: The role of initial trust and incentives", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 14, n. 3, pp. 63-91.

TRACK - OPERATIONS E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

L'adozione della tecnologia blockchain nel management della supply chain: nuove prospettive di ricerca
ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA

Evaluating brands in online communities: it's not just a matter of engagement
SILVIA RANFAGNI, MONICA FARAONI, CLAUDIO BECAGLI

L'innovazione digitale attraverso il networking nel settore agroalimentare
RAFFAELE SILVESTRI, FRANCESCO PETRUCCI, SAVINO SANTOVITO

Performance d'impresa e nuovi strumenti per una gestione sistemica del rischio
SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, MARIO SCICUTELLA

Dalla catena alla costellazione del valore: il collective impact e la sfida della riduzione della povertà
GIACOMO BÜCHI, ANNA CUGNO, MONICA CUGNO, REBECCA CASTAGNOLI

Blockchain e criptovalute: strumento di democratizzazione imprenditoriale o bolla speculativa?
GIOVANNA DOSSENA, FRANCESCA MAGNO, PASQUALE MASSIMO PICONE

L'adozione della tecnologia blockchain nel management della supply chain: nuove prospettive di ricerca

ROBERTO VONA* NADIA DI PAOLA*

Obiettivi. *L'evoluzione degli scenari competitivi, caratterizzati dalla centralità del consumatore e da spinte molto forti verso la personalizzazione dei prodotti e servizi, modifica profondamente e progressivamente le pratiche di gestione dei processi di produzione e logistici. Le risorse delle quali l'impresa dispone sono sempre più scarse (e preziose) e perciò essa è indotta a concentrarsi sul proprio core business, delegando a terzi tutte le attività ritenute non strategiche (Dopfer et al., 2017; Oliver, 1997; Peteraf, 1993). Di conseguenza, le catene di divisione del lavoro si allungano, e l'impresa si trova inserita in un network sempre più articolato e complesso di attori economici, con i quali deve interagire, confrontarsi e competere costantemente (de Resende et al., 2018). Tale network sovente diviene centrale per la creazione del valore, e perciò l'impresa punta strategicamente allo sviluppo di capacità in una prospettiva allargata, per la gestione della propria supply chain¹.*

Le imprese più grandi si rendono protagoniste di scelte di allungamento della catena della fornitura, traendo vantaggio dalla loro buona dotazione di risorse materiali e immateriali (Basile et al., 2003). Ma anche le piccole e piccolissime imprese, quando sufficientemente innovative (le cosiddette entrepreneurial firms) si avvantaggiano dei nuovi assetti competitivi, nella misura in cui riescono a sfruttare la tecnologia per aumentare la capacità di gestire le relazioni e la flessibilità (Siegel et al., 2017).

Il supply chain management deve riuscire a rispondere alle complesse sfide poste dai nuovi assetti competitivi, e i processi che lo costituiscono non possono più seguire logiche di tipo compartimentale, ma diventano orizzontali e trasversali alle attività o funzioni, con l'unico obiettivo di generare valore per il cliente (McCormack et al., 2008). Secondo una visione orientata ai processi, infatti, l'impresa inserita in questo scenario diventa essa stessa un sistema di processi integrati, nel quale il coordinamento e la sincronizzazione sono essenziali (Lockamy III, McCormack, 2004; Porter, 1985; Davenport and Short, 1990). Per implementare l'approccio strategico orientato ai processi e identificare le linee guida e le misure di performance della supply chain, la letteratura ha introdotto i modelli di maturità dei processi di gestione della catena, attraverso i quali è stato possibile concettualizzare il processo di gestione in termini evolutivi, e comprenderne le dinamiche collegate agli aspetti di controllo, costo, performance, efficacia ed efficienza (McCormack et al., 2008; Poirier e Quinn, 2004), anche in relazione alla conoscenza di tipo tecnologico (Aryee et al., 2008).

L'assoluta rilevanza della tecnologia nei processi di reingegnerizzazione e allungamento delle catene della fornitura, infatti, giustifica il progressivo interesse che la letteratura di management dedica all'adozione delle tecnologie nel mondo della manifattura e dei servizi. La disponibilità e la capacità di utilizzare strumenti tecnologici avanzati permette alle imprese di comunicare con gli altri attori della catena della fornitura, e inoltre di gestire i processi in maniera coordinata e fluida, minimizzando le inefficienze e gli sprechi, e raggiungendo livelli di performance superiore (Busse et al., 2017). Grazie a strumenti tecnologici sempre più evoluti gli attori di un network possono gestire in tempo reale le loro attività, anche su scala territoriale ampia, abbattendo di fatto i vincoli geografici.

Dal punto di vista tecnologico, la più recente ondata di innovazione si concretizza nella cosiddetta quarta rivoluzione industriale, che si basa sulle tecnologie digitali, e sulla disponibilità di connessioni internet super veloci e di dispositivi connessi grazie a sensori piccoli e leggeri, che permettono agli oggetti di comunicare e ricevere informazioni in tempo reale (ad esempio, mediante l'Internet of Things, e l'Internet of Everything). Il management entra nell'era del digitale, e la gestione della supply chain si evolve per effetto di questo cambiamento tecnologico (Ben-Daya, 2017; Vona, Di Paola, 2013).

Tra le tecnologie digitali, la Blockchain riceve una particolare attenzione, relativamente alla gestione della supply chain, per il suo interessante potenziale, relativo ad alcuni degli aspetti critici delle catene della fornitura (Di Paola,

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Napoli "Federico II"
e-mail: roberto.vona@unina.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Napoli "Federico II"
e-mail: ndipaola@unina.it

¹ La Londe e Pohlen (1996), in una delle prime definizioni di supply chain management, parlano di "incremento di valore economico, percepito dal cliente attraverso la gestione sincronizzata dei flussi delle materie prime e delle informazioni associate, dall'approvvigionamento delle materie prime al consumo". Sebbene la definizione appena riportata preceda molte delle tendenze più recenti alla complessificazione e all'allungamento delle catene del lavoro, tuttavia in essa risulta già chiara la rilevanza del coordinamento tra i diversi attori coinvolti nella catena, attraverso lo scambio di informazioni oltre che di materiali.

2018). Tale tecnologia nasce nel 2008 per la gestione del sistema di pagamenti associato alle cryptovalute, e specificamente al bitcoin, e però si estende ben presto ad altri ambiti applicativi (alcuni autori in questo senso parlano di blockchain 2.0). La blockchain è un sistema condiviso di registri criptati, che si aggiornano in modo sincronizzato, in tempo reale, senza la necessità di avere autorità di controllo e coordinamento. Più specificamente, il *Financial Times* (2016) definisce la blockchain come un “network di computer, che devono unanimamente approvare una transazione affinché questa sia registrata su un registro pubblico, che tutti quelli che appartengono al network possono consultare”. Così, quando alcune specifiche condizioni si verificano, un nuovo blocco di informazioni può essere aggiunto a quelli preesistenti, andando ad aggiornare in modo sincronizzato, e relativamente sicuro, tutti i registri condivisi presenti nel sistema.

Nella gestione delle catene della fornitura, la tecnologia blockchain 2.0 può esprimere il suo potenziale, migliorando ad esempio la tracciabilità dei beni o la visibilità dei soggetti che intervengono negli scambi (Ruta et al., 2017). In questo senso, appare senz'altro interessante analizzare i meccanismi di funzionamento e coordinamento attivati nelle catene della fornitura che adottano la blockchain, per comprendere se e in che modo essa sia capace di modificare la struttura delle procedure e delle reti consolidate in tali catene.

Tuttavia, vista anche la relativa novità delle applicazioni blockchain 2.0 al supply chain management, la letteratura non chiarisce ancora del tutto quali siano le concrete potenzialità applicative della tecnologia blockchain, e soprattutto non fornisce risultati consolidati sul suo impatto sulla struttura dei processi di management delle catene della fornitura. Alcuni studiosi riconoscono alla tecnologia un enorme potenziale, in grado di modificare i modelli di business delle imprese, mentre altri la criticano profondamente, soffermandosi sui limiti e sui rischi a essa connessi, ad esempio in termini di frode, hacking, e tutela della privacy.

Il presente lavoro, intende colmare questo gap, adottando una prospettiva orientata all'analisi dei processi, per comprendere se e in che modo l'introduzione e l'utilizzo della tecnologia blockchain nel management della supply chain possa contribuire alla ulteriore maturazione dei processi che la riguardano, e dunque al miglioramento della sua performance complessiva. Più specificamente, il lavoro di ricerca si pone l'obiettivo di comprendere quale sia il contributo dell'adozione della blockchain technology all'implementazione di una supply chain matura e performante, e pertanto intende verificare se: 1) l'adozione della tecnologia blockchain aumenta il livello di maturità dei processi di gestione della catena della fornitura; 2) l'adozione della tecnologia blockchain migliora la performance complessiva della catena della fornitura.

Metodologia. Il presente lavoro intende rispondere ai quesiti di ricerca sulla base del framework concettuale di analisi della maturità dei processi. Una delle prime applicazioni del framework al supply chain management risale al 2004, con il lavoro di Lockamy III, McCormack, 2004. Coerentemente con gli studi di software development (Harter et al., 2000), dai quali questo approccio trae origine, un processo è concettualizzato come interconnessione di attività trasversali, ed è inteso come un fenomeno in divenire, che ha un suo ciclo di vita, e matura secondo tempi e modalità osservabili.

Lockamy III e McCormack (2004) partono dagli strumenti di rilevazione generalmente utilizzati per lo sviluppo del software (Software Engineering Institute, 2002), e li adattano per analizzare il grado di maturità dei processi di supply chain management. Attraverso uno studio trasversale su più settori, i ricercatori constatano che all'aumentare del grado di maturità di un processo, si verifica un meccanismo di istituzionalizzazione dello stesso, che conduce al consolidamento di standard e comportamenti generalmente accettati nelle imprese, favorendo il raggiungimento di risultati migliori. Essi, inoltre collegano il grado di apertura delle imprese con la maturità dei processi, riscontrando che all'aumentare della maturità del processo di gestione le imprese si aprono sempre di più all'interazione e alla partnership con soggetti esterni.

Il presente lavoro adatta gli strumenti di valutazione proposti da alcuni degli studi più citati sul modello della maturità dei processi (Lockamy III, McCormack, 2004; McCormack et al., 2008; Poirier e Quinn, 2004; Aryee, 2008), per utilizzarli nello studio empirico di un caso di applicazione della tecnologia blockchain alla filiera del pronto moda femminile (Vona, 2004). La raccolta dei dati è tuttora in corso e prevede la consultazione di fonti aziendali (siti web, note integrative, reportistica interna, ecc.) e inoltre lo svolgimento di interviste a middle e top manager dell'impresa oggetto di studio.

Oltre al calcolo degli indicatori previsti dai tool valutativi, le risultanze emergenti dalle interviste ai manager sono analizzate mediante l'utilizzo della metodologia grounded theory (Glaser e Strauss, 1967). Essa prevede la sistematica codifica delle evidenze raccolte, che guida nella loro progressiva concettualizzazione, per giungere alla identificazione di un disegno sociale emergente (Glaser, 2002; Stefan e Recker, 2009). Nello specifico, la metodologia grounded theory si basa sulla identificazione di concetti “in vivo”, che derivano dalle ricorrenze nei comportamenti osservati, opportunamente riconosciute e analizzate attraverso procedure sistematiche e iterative di validazione (O'Reilly et al., 2012).

In coerenza con la grounded theory, la raccolta delle evidenze empiriche continua mediante un campionamento di tipo teorico, che si conclude quando si giunge a saturazione, cioè al punto di sostanziale inerzia teorica (Morse, 2005). Il lavoro di analisi si articola in tre passaggi essenziali: ad una prima fase di micro-analisi e codifica dei concetti (open coding), segue una seconda fase di aggregazione dei codici in categorie utili alla identificazione di alcune prime proposizioni (axial coding). Il processo si conclude con una terza fase di ulteriore aggregazione e ordinamento gerarchico dei codici (selective coding) che tende verso l'addensamento intorno al quesito di ricerca principale.

L'analisi si basa sull'idea che la rilevanza per le imprese dei processi di adozione dell'innovazione tecnologica si verifica solo quando l'impresa riesce a portare al mercato il risultato del suo sforzo innovativo, in un processo di creazione del valore che generi un miglioramento della sua performance (Liao e Rice, 2010). Nel caso delle supply chain, tali vantaggi si concretizzano in termini di cost-effectiveness dei servizi e di valore aggiunto delle attività sviluppate grazie alle tecnologie digitali, che sono capaci di creare benefici per una moltitudine di stakeholder, anche molto diversi tra loro (Korpela et al. 2017).

Risultati. *La maturità dei processi si estrinseca nello sviluppo di capacità nelle imprese, che si riferiscono a quattro aspetti rilevanti (Lockamy III e McCormack, 2004): 1) prevedibilità/certezza; 2) controllo/stabilità; 3) efficacia/accuratezza; 4) efficienza. Dall'analisi della maturità dei processi di gestione della supply chain emerge la rilevanza di un modello a cinque stadi (ad hoc, definita, connessa, integrata, estesa), ad ognuno dei quali corrispondono differenti livelli di certezza, stabilità, efficacia ed efficienza (Lockamy III, McCormack, 2004).*

Grazie all'analisi delle evidenze empiriche raccolte, e della letteratura scientifica analizzata, il lavoro permette di evidenziare i segmenti del processo di gestione della supply chain nei quali maggiormente si registrano gli effetti dell'adozione della tecnologia blockchain, in termini di incremento della maturità e della performance. Tra questi, si possono citare gli approvvigionamenti, i processi di produzione, il trasporto e la reverse logistics. Più specificamente, gli scambi alla base dei processi di approvvigionamento, se gestiti mediante l'utilizzo di una blockchain, incorporano le informazioni rilevanti sugli attori della transazione (fornitore e cliente), sulle condizioni di vendita e sul pagamento, riducendo i costi complessivi di transazione e i margini per eventuali contenziosi. Le attività di produzione possono beneficiare di informazioni codificate sulla provenienza delle materie prime e dei semilavorati, e inoltre della possibilità di certificare in modo immodificabile la provenienza e la composizione dei prodotti realizzati. Inoltre, la blockchain può permettere di gestire in modo sicuro e coordinato i documenti accompagnatori della merce durante il trasporto, anche se lunghe distanze e con il coinvolgimento di differenti soggetti economici. Infine, la reverse logistics può essere gestita in modo più rapido ed economico grazie alla precisione e puntualità delle informazioni connesse con i resi e le riparazioni o sostituzioni.

Limiti della ricerca. *I risultati ottenuti attraverso lo studio qui presentato, soffrono di alcuni limiti di tipo metodologico e di contesto, che offrono validi spunti per proseguire l'analisi mediante successivi approfondimenti. La metodologia di analisi adottata, di tipo qualitativo, può essere integrata, ampliando la base di dati e utilizzando delle metodologie di analisi di tipo quantitativo o misto, che possano offrire maggiori prospettive di generalizzazione dei risultati. Il lavoro si basa sull'analisi di un caso aziendale, ma un allargamento a un numero maggiore di casi potrebbe permettere la comparazione tra gli stessi. In tal caso, sarebbe possibile utilizzare metodologie miste, come la Qualitative Comparative Analysis (QCA).*

Implicazioni pratiche. *Lo studio si propone di rileggere il modello della maturità dei processi con specifico riferimento all'implementazione della tecnologia blockchain nelle pratiche di gestione delle catene della fornitura. Dal punto di vista pratico, esso offre numerosi contributi, utili alle imprese per prendere decisioni collegate all'adozione delle tecnologie digitali nei loro processi di produzione e logistica. Il modello, infatti, permette di analizzare in modo strutturato i singoli aspetti che concorrono a rendere più maturi i processi, e perciò a migliorare la performance complessiva dell'impresa, consentendo ai manager di aumentare la propria consapevolezza nei processi decisori collegati all'adozione della tecnologia. Inoltre, esso permette di porre le basi per futuri studi nei quali sarà possibile esplorare le ricadute scientifiche ed empiriche anche in altri ambiti di ricerca, tra i quali l'agri-food (Vona e Di Paola, 2013), il farmaceutico (Vona, 2004), la cyber-security e la lotta al riciclaggio (Conzo e Vona, 2014; Conzo et al., 2017).*

Originalità del lavoro. *Il lavoro propone una sistematizzazione della letteratura sulle applicazioni al supply chain management del modello di maturità dei processi. Il lavoro è il primo originale tentativo, nei limiti della conoscenza di chi scrive, di applicare il modello di maturità dei processi di supply chain management alle esperienze di innovazione digitale che lo stanno interessando, con particolare riferimento alla tecnologia blockchain.*

Parole chiave: *blockchain; case study; innovazione; maturity model; supply chain*

Bibliografia

- ARYEE G., NAIM M.M., LALWANI C. (2008), "Supply chain integration using a maturity scale", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 19, n. 5, pp. 559-575.
- BASILE R., GIUNTA A., NUGENT J.B. (2003), "Foreign expansion by Italian manufacturing firms in the nineties: an ordered probit analysis", *Review of Industrial Organization*, vol. 23, n. 1, pp. 1-24.
- BEN-DAYA M., HASSINI E., BAHROUN Z. (2017), "Internet of things and supply chain management: a literature review", *International Journal of Production Research* (published online), pp. 1-24.
- BUSSE C., MEINLSCHMIDT J., FOERSTL K. (2017), "Managing information processing needs in global supply chains: A prerequisite to sustainable supply chain management", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 53, n. 1, pp. 87-113.

- CONZO G., ROBERTI F., VONA R. (2017), Ablazione e gestione delle aziende criminali. Criticità tecniche e indirizzi di cambiamento”, *Rivista Gnosis*, vol. 1, n. 1, pp. 193-205
- CONZO G., VONA R. (2014), a cura di, *L'impresa criminale. La metamorfosi aziendale delle attività malavitose*, Fridericiana Editrice Universitaria, Napoli.
- DAVENPORT T.H., SHORT J.E. (1990), “The new industrial engineering: information technology and business process redesign”, *Sloan Management Review*, vol. 31, n. 4, pp. 11-27
- DE RESENDE L.M.M., VOLSKI I., BETIM L.M., DE CARVALHO G.D.G., DE BARROS R., SENGER F.P. (2018), “Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network”, *Industrial Marketing Management*, vol. 68, pp. 177-187.
- DI PAOLA N. (2018), *Blockchain e supply chain management. Teoria e pratica manageriale in evoluzione nell'era del digitale*, Wolters Kluwer Cedam, Padova.
- DOPFER M., FALLAHI S., KIRCHBERGER M., GASSMANN O. (2017), “Adapt and strive: How ventures under resource constraints create value through business model adaptations”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, n. 3, pp. 233-246.
- GLASER B.G. (2002), “Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory”, *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 1, n. 2, pp. pp. 23-38.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), “The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research”, Chicago-New York: Aldine de Gruyter (Trad. It.: *La scoperta della GT*, Roma: Armando, 2009).
- HAMMER M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Lives*, HarperBusiness, New York, NY
- HARTER D.E., KRISHNAN M.S., SLAUGHTER S.A. (2000), “Effects of process maturity on quality, cycle time and effort in software product development”, *Management Science*, vol. 46, n. 4, pp. 451-66
- KORPELA K., HALLIKAS J., DAHLBERG T. (2017, January), “Digital supply chain transformation toward blockchain integration”, in *proceedings of the 50th Hawaii international conference on system sciences*.
- LALONDE B.J., POHLEN T.L. (1996), “Issues in supply chain costing”, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n. 1, pp. 1-12.
- LIAO T., RICE J. (2010), “Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs”, *Research Policy*, vol. 39, n. 1, pp. 117-125.
- LOCKAMY III, A., MCCORMACK, K. (2004), “The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 272-278.
- MCCORMACK K., BRONZO LADEIRA M., PAULO VALADARES DE OLIVEIRA M. (2008), “Supply chain maturity and performance in Brazil”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 272-282.
- MORSE J.M. (2005), “The Significance of Saturation”, *Qualitative Health Research*, vol. 5, n. 2, pp. 147-149.
- O'REILLY K., PAPER D., MARX S. (2012), “Demystifying Grounded Theory for Business Research”, *Organizational Research Methods*, vol. 15, n. 2, pp. pp. 247-262.
- OLIVER C. (1997), “Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views”, *Strategic Management Journal*, vol.18, n. 9, pp. 697-713.
- PETERAF M.A. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
- POIRIER C.C., QUINN F.J. (2004), “How are we doing: a survey of supply chain progress”, *Supply Chain Management Review*, November/December.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY
- RUTA M., SCIOSCIA F., IEVA S., CAPURSO G., DI SCIASCIO E. (2017), Poster: Supply Chain Object Discovery with Semantic-enhanced Blockchain.
- SIEGEL, D., GUERBER, A. J., MARKMAN, G. D., CHIH-YI SU, S. (Eds.), (2017), “Entrepreneurial Firms: Start-up, Survival and Growth”, in *The world scientific reference on entrepreneurship*, vol. 3, Sustainability, Ethics, and Entrepreneurship (pp. 275-280).
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (2002), “The rational unified process and the capability maturity model”, *Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA*, available at: www.sei.cmu.edu/cmml/presentations/rup.pdf
- STEFAN S., RECKER J. (2009), “Using grounded theory for studying business process management phenomena”, *17th European Conference on Information Systems*, Proceedings, Verona.
- VONA R., (2004), “Modelli di management e dinamiche competitive nel sistema moda: il caso Zara”, *Finanza, Marketing e Produzione*, vol.18, n. 9, pp. 697-713.
- VONA R., DI PAOLA N. (2013), “Management dell'innovazione in agricoltura e relazioni di canale in una prospettiva teorica “grounded”, *Mercati & Competitività*, n. 4, pp. 83-102.
- VONA R., DI PAOLA N. (2013), “Management delle imprese di logistica: razionalità e innovazione nella sfida per la competitività”, *Finanza Marketing e Produzione*, Egea, Milano, anno XXXI, n. 2.
- VONA R., DI PAOLA N. (2014), “Lean thinking in sanità: il caso della logistica degli approvvigionamenti e della distribuzione ospedaliera dei farmaci”, *Mecosan*, n. 91 del dicembre 2014.

Evaluating brands in online communities: it's not just a matter of engagement

SILVIA RANFAGNI* MONICA FARAONI* CLAUDIO BECAGLI[▲]

Objectives. *The paper proposes an analytical approach that explores brands in virtual environments by combining indicators of consumer brand alignment with measurements of social engagement. The results illustrated can be useful to devise adjustments to brand communication. The analysis is applied to brands belonging to the fashion industry.*

The life of a brand is both physical and virtual; it is arising more and more in online markets, where it seeks to unfold all its relational potential (Aaker, 1999). Brands are experienced in virtual consumer communities which are interactive places populated by consumers who share information, perceptions and, thus, also sensations (Szmigin et al., 2005). Collecting these data can be useful for companies that need to understand and analyze consumer behaviors and their feelings about brands (Muniz and O'Guinn, 2011). A topic investigated in recent studies (Mollen and Wilson, 2010; Brodie et al., 2013) is the engagement that a brand produces among consumers. It is seen as the level of a customer's cognitive, emotional and behavioral investment in specific consumer/brand interactions (Hollebeck, 2011, p. 6). If investigated in online contexts, this engagement can take on, according to Mollen and Wilson (2010), the form of cognitive and affective commitment to an active relationship with the brand as personified by the company website or other computer-mediated entities designed to communicate brand value (p. 5). The cognitive engagement identifies "the consumer's level of brand-related thought processing and elaboration in a particular consumer/brand interaction", while the emotional engagement concerns the "consumer's degree of positive brand related affect in a particular consumer/brand interaction". The behavioral engagement, finally, can be defined as "a consumer's level of energy, effort and time spent" interacting with a brand (Hollebeck et al., 2014, p. 154). All these are closely interrelated but the latter kind of engagement most attracts businesses' interests. Nowadays there is a diffusion of monitoring platforms that measure the general engagement that a brand generates on the web and thus, how much online consumers are talking about it. However, these data alone are not able to offer companies an adequate level of detail necessary to take effective brand decisions (Murdough, 2009). They should be compared with others information in order to allow for interpret them in an objective way. These information might concern the alignment between the brand as it is perceived by consumers and the brand as it is defined by the company. They could be obtained through interdisciplinary research methods applied to online communities (Crawford Camiciottoli et al., 2014).

In this paper we illustrate how to build specific indicators of brand alignment by exploring online communities and how to use them in a combined way with data on the related brand social engagement (resulting from Talkwalker and Social Mention) in order to provide information that can serve to adequate orient branding policies. We focus the analysis on the traits of brand personality and thus on the "set of human characteristics associated with a brand" (Aaker, 1997, p. 347) that makes the brand a "brand persona" (Herskovitz and Crystal, 2010). Moreover the context of the analysis is the world of fashion. Here, the online communities are digital platforms where consumers interact intensively and animate discussions exchanging ideas and information (Boyd et al., 2007; Rickman and Cosenza, 2007).

Methodology. *The analytical approach we used to determine the indicators of brand alignment to be combined with data on the engagement that a brand produces online was inspired to an interdisciplinary approach that has recently emerged in marketing literature (Crawford Camiciottoli et al., 2014; Ranfagni et al., 2016). It follows netnographic rules to identify and collect digital texts (Kozinets, 2002) and uses the quantitative techniques of text mining to extract linguistic data (Witten, 2005). As indicated by it, we followed the following steps.*

(i) The selection of a sample of brands for study. We focused on those found in the fashion blog Style.com and in the social media monitoring tools Talkwalker and Social Mention. We made an explorative analysis on ten brands .

(ii) The collection of data involved two sources, one external and one internal. The external source consists of texts written by consumers and posted on the Syle.com blog. These texts were chosen as they had an excellent

* Associate Professor of *Marketing* - University of Florence, Florence (Italy)
e-mail: silvia.ranfagni@unifi.it

• Assistant Professor of *Management* - University of Florence, Florence (Italy)
e-mail: monica.faraoni@unifi.it

▲ Assistant Professor of *Management* - University of Florence, Florence (Italy)
e-mail: claudio.becagli@unifi.it

performance record in terms of data traffic, membership and links; moreover, the posts and comments were archived for extended periods of time (from August 2008 through August 2015). The internal source, on the other hand, consisted of texts contained in the digital spaces created and maintained by the company, such as the company's website and Facebook page, which provide descriptions of the brand personality.

(iii) The text files contained in the company and consumer datasets were then subjected to the analytical text-mining procedures (Swales and Burke, 2003). As Ranfagni, Crawford and Faraoni (2016) show, we used these procedures to isolate and extract the adjectives derivable from the basic features of brand personality proposed by Aaker (1997). Technically, the adjectives were subjected to a process of grammatical tagging (using the software CLAWS4) that labels each word according to grammatical function (for example VV for verb, JJ for adjective and AT for article). Then, through another software (WordSmith Tools and Scott 2010) we extracted from the files all the words tagged JJ together with the sentences in which they occur. We decided to discard from the analysis the adjectives not related to the brand as well as those that were neutral or not significant (those relating to color, size, dimension and nationality). The list of adjective types for each brand was set against the personality adjectives occurring in the respective blog files. This comparison was facilitated and made systematic with the help of another software program, AntConc (Anthony, 2011), which allows the researcher to carry out automatic searches for more than one adjective within a predefined language corpus. Table 1 shows the brands investigated, the number of adjective types communicated by the company (section A), the number of words per blog file, the number of shared adjective types that also consumers use and the number of times consumers associates each adjective type to the brand (section B).

(iv) On the basis of these data we produced the resulting indicators of consumer brand personality alignment (CBPA). These are the consumer brand personality matching (CBPM) (Ranfagni et al., 2016) and the brand personality coverage BPC(CP/CN) (Ranfagni et al., 2016). The CBPM relates for each brand the number of shared adjectives to the number words composing the blog files and then normalizing the resulting value by 1000. The higher the values of the CBPM, the greater the number of adjectives in common that occur at least once per 1000 words of text produced by consumers. It is a vertical measurement of the brand matching. The BPC(CP/CN) evaluates how much the adjective types adopted by consumers overlap with the adjective types used by the company in its brand communication. It emerges by comparing the BPC(CP), which measures the numerousness of the adjective types per 1000 words of the blog files, in the event all the adjective types used by the company were also used by the consumers in their brand narrations, and the BPC(CN), which calculates the numerousness of shared adjective types per 1000 words of the blog file. The resulting differential value once is related to BPC(CP) determines the value of BPC(CP/CN). The more this value is low, the more the adjective types recognized by the consumer cover the variety of the adjectives used by the company in brand communication. It is a horizontal measurement of the brand matching. The combination of the CBPM and of the BPC (CP/CN) produces four situations where different levels of vertical alignment (how much is the alignment) are combined with different level of horizontal alignment (on what the alignment is).

(v) Subsequently, the values of the CBPM and BCP(CP/CN) were enriched by the measurements of social engagement (SE) extracted from the platforms Talkwalker and Social Mention. Each of them measures the social engagement in different ways. Talkwalker includes "blogs; news sites; forums; number of Facebook likes + number of comments on the article + number of shares on Facebook of the URL + number of tweets on Twitter of the URL; Facebook: sum of shares, likes and comments; Twitter: number of retweets; Instagram: sum of likes and comments" (www.talkwalker.com). Social Mention measures "the likelihood that a brand is being discussed in social media and comes from a very simple calculation: phrase mentions within the last 24 hours divided by total possible mentions" (www.socialmention.com). The data relative to the two measurements of social engagement were gathered in August 2015. Combining the results obtained by crossing CBPM and CBN(CP/CN) with the level of social engagement is possible to identify consequences in terms of brand communication.

Findings.

- Comparing consumer brand alignment indicators. From our analysis (table 1), it emerges that the values of the CBPM oscillate from a minimum of 0,95 for Alfa to a maximum of 5,165 for Eta. In general, considering all the CBPM values of the brands investigated, they may be reasonable grouped in low (0.90-1.09), medium-low (1.10-1.97), medium-high (1.98-3.17) and high (3.18-5.16). As regards the value of BPC(CP/CN), the results show that for the brand Iota the adjective types recognized by consumers cover the highest level of adjective types used by the company in its communication, while the correspondence is lower for the brand Beta. In addition to Iota, the cases in which the coverage gap of the adjective types is lower are those of Kappa (62.5%) and of Epsilon (63.15%). Considering that companies tend to speak about brand more on the web than on traditional media (Harris and Rae, 2010), the percentage levels of the lack of coverage CBPC(CP/CN) among the brands examined may be reasonable aggregated in the following way: high if above 81,42% (coverage attained below 18.58%); medium-high is in the range between 75.19% and 81.41% (coverage attained between 18.59% and 24.81%); medium-low if between 65.78% and 75.18% (coverage between 24.82% and 34.22%); low if below 65.77% (coverage above 34.23%). A first comparison may be made between the two kinds of CBPM indicators; this leads to the following diverse situations (figure 1).
 - (i.) Cognitive brand matching. High CBPM values are accompanied by low values of BPC(CP/CN) and thus of lacking coverage. The variety of brand language and the intensity with which company and consumers use it are similar. This is the situation in which the match between brand personality communicated and that perceived is at its highest (Delta, Epsilon, Kappa).

- (ii.) *Cognitive brand mismatching.* This includes those cases in which low CBPM values combine with high levels of lacking coverage. The number of brand personality adjectives that both company and consumers employ is low; then, these adjectives reflect a small part of the range of adjectives the company uses when it talks about brand (Alfa, Theta, Gamma).
 - (iii.) *Vertical brand matching.* In this case both CBPM and BPC(CP/CN) values are high. When consumers speak about the brand, they adopt with high frequency the personality adjectives that company communicates; but these common adjectives cover a low rate of the common adjective types. Consumers do not use the variety of personality adjectives the company uses (Beta, Zeta, Eta). The resulting brand image appears quite focalized.
 - (iv.) *Horizontal brand matching.* This involves low CBPM values combined with low BPC(CP/CN) values. Consumers speak about the brand making use with a low frequency of common personality adjectives, which cover, however, a considerable share of the adjective types employed by the company (Iota). The resulting brand image results quite defocused.
 - (v.) *The comparisons between the CBPM and BPC(CP/CN) indicators can be combined with the different levels of social engagement.*
- *Adding the measurements of social engagement.* On the basis of the data collected we have identified the following levels of social engagement: (a) high: the measurement of engagement of Talkwalker is greater than the value of 100,000 and/or that of Social Mention is above the level of 50% (Beta, Gamma, Theta,); (b) medium: the level of engagement provided by Talkwalker is between 10,000 and 100,000 and/or of Social Mention is between 30% and 50% (Alfa, Delta, Eta, Iota); and (c) low: the measurements resulting from Talkwalker and Social Mention are lower than those characterizing the medium level (Epsilon, Zeta, Kappa). Now we are going to show how the analysis of the consumer brand matching indicators together with the measurements of social engagement can help managers determine their branding policies. It is on this that attention is now focalize.

Research limits. *Our work is still explorative and inevitably must, to some extent, be refined; it is not, in other words, without its limits. One of these is that the value of engagement on social media is based on the analysis of data stemming from only two platforms, that is, Talkwalker and Social Mention. Moreover the extraction of data on the perception of brand personality is based solely on the blog style.com. In this case as well it would be advisable to widen the field of investigation to include other blogs and forums monitored by social platforms available on the web.*

Practical implications. *The use of social media as tools to communicate and to determine branding policies is by now more and more widespread among companies. Our analysis is focalized on online communities and produce specific managerial implications. It emerges that in case of cognitive brand matching and low or medium social engagement, it could be interesting to increase brand engagement on social media by developing specific brand communications. Consumers' perception of brand is quite aligned with the company brand identity and thus, there are all the conditions to foster a coherent social engagement. However, the latter has to be controlled over time: the challenge is to maintain it together with the cognitive brand matching. On the contrary, the cases of cognitive brand mismatching and high social engagement that emerge in our analysis describe a risky situation: consumers' perceptions of brand are distance from the company brand identity. A high social engagement can generate the spread of this disalignment. It could be necessary to evaluate how to redefine brand communication to reduce it. The revision of brand communication will probably involve both the traditional media both the innovative ones. Cases of vertical brand matching and horizontal brand matching identify positive situations. However, in both of them the company could review brand communication in order to enlarge or to intensify the brand perception. If in cases of vertical brand matching or horizontal brand matching, social engagement is low, the company could evaluate to use the common brand adjectives as driver to generate consumers involvement in social media. The study we have proposed aims to fill research gaps emerging in brand-image studies which, in fact, explore the impact of marketing choices on brand perception without comparing the ensuing consumers' brand associations with those that company defines and communicates (Häubel and Elrod, 1999; Schoormans and Robben, 1997; Czellar, 2003). Moreover, the brand perception is investigated not through online research techniques but through the conventional ones belonging to qualitative or quantitative methods (Till et al., 2011). Regardless of the method, measurements that synthesize brand image versus brand identity matching are important as the level of brand equity and thus, the differential response to the marketing of a brand depends on their values (Keller, 1993). This is why our work could be a valid support for monitoring the effects that strategic brand decisions produce.*

Originality of the study and future research. *The innovation of our scientific work lies in the proposal of specific indicators that could be used by companies in managing brands. As possible future research developments it would be interesting to enlarge the analysis by considering other social platforms (not only Talkwalker and Social Mention) and other blogs and forum (and not only those in style.com). Besides it could be also interesting to verify the existence of relations between social engagement, cognitive brand matching/mismatching and brand performances.*

Keywords: *Brand identity; brand image; social engagement; online communities*

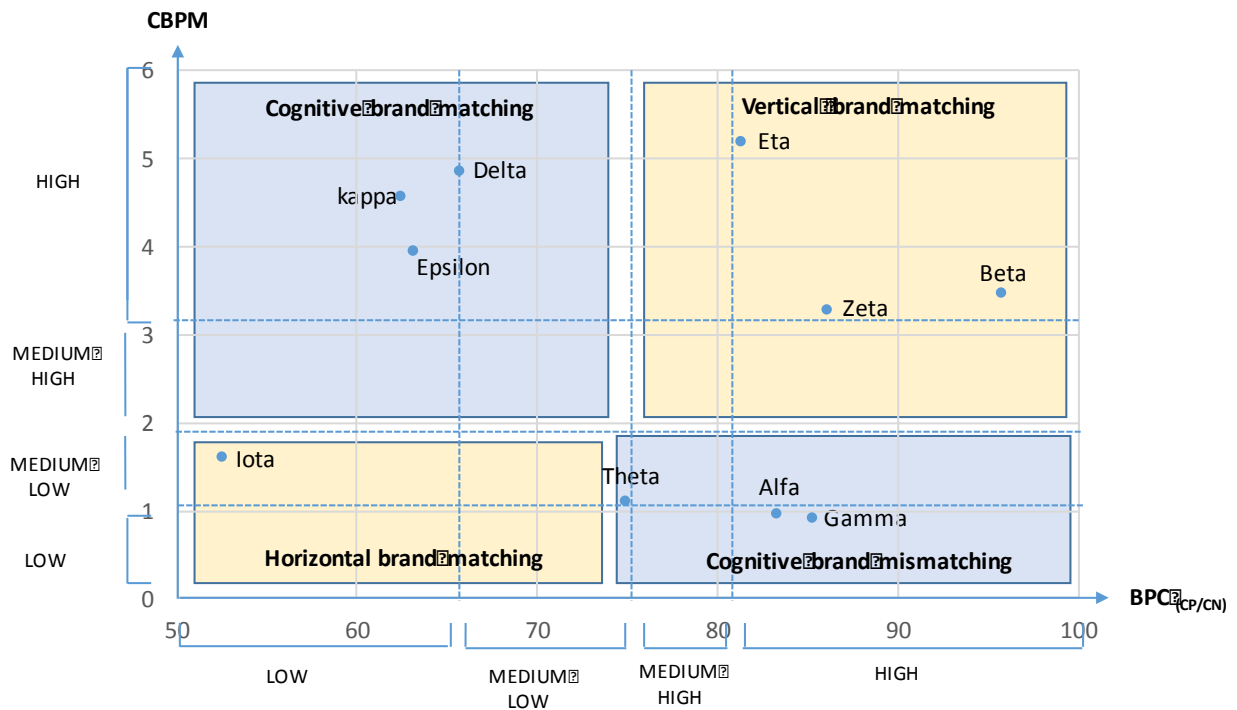
References

- AAKER J.L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n. 3, pp. 347-356. doi: 10.2307/3151897.
- AAKER J.L. (1999), "The malleable self: The role of self-expression in persuasion", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n. 1, pp. 45-57. doi: 10.2307/3151914.
- ANTHONY L. (2011), *AntConc (Version 3.2.4) [Computer Software]*. Tokyo, Japan: Waseda University. Retrieved from <http://www.antlab.sci.waseda.ac.jp/>.
- BOYD THOMAS J., OKLESHEN PETERS C., TOLSON H. (2007), "An exploratory investigation of the virtual community MySpace. com: What are consumers saying about fashion?", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 11, n. 4, pp. 587-603. doi: 10.1108/13612020710824625.
- 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. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.07.029.
- CRAWFORD CAMICIOTTOLI B., RANFAGNI S., GUERCINI S. (2014), "Exploring brand associations: an innovative methodological approach", *European Journal of Marketing*, vol. 48, n. 5/6, pp. 1092-1112. doi: 10.1108/EJM-12-2011-0770.
- CZELLAR S. (2003), "Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, n. 1, pp. 97-115. doi: 10.1016/S0167-8116(02)00124-6.
- HARRIS L., RAE A. (2010), "The online connection: transforming marketing strategy for small businesses", *Journal of Business Strategy*, vol. 31, n. 2, pp. 4-12. doi: 10.1108/02756661011025017.
- HÄUBL G., ELROD T. (1999), "The impact of congruity between brand name and country of production on consumers' product quality judgments", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, n. 3, pp. 199-215. doi: 10.1016/S0167-8116(99)00011-7.
- HERSKOVITZ S., CRYSTAL M. (2010), "The essential brand persona: storytelling and branding", *Journal of Business Strategy*, vol. 31, n. 3, pp. 21-28. doi: 10.1108/02756661011036673.
- HOLLEBEEK L. (2011), "Exploring customer brand engagement: definition and themes", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 7, pp. 555-573. doi: 10.1080/0965254X.2011.599493.
- HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S., BRODIE R.J. (2014), "Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n. 2, pp. 149-165. doi: 10.1016/j.intmar.2013.12.002.
- KOZINETS R.V. (2002), "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 1, pp. 61-72. doi: 10.1509/jmkr.39.1.61.18935.
- MOLLEN A., WILSON H. (2010), "Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9, pp. 919-925. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.05.014.
- MUNIZ A.M., O'GUINN T.C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432. doi: 10.1086/319618.
- MURDOUGH C. (2009), "Social media measurement: It's not impossible", *Journal of Interactive Advertising*, vol. 10, n. 1, pp. 94-99. doi: 10.1080/15252019.2009.10722165.
- RANFAGNI S., FARAONI M., CRAWFORD CAMICIOTTOLI B. (2016), "The brand personality in online communities", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, pp. 55-74. doi: 10.1431/82868.
- RANFAGNI S., CRAWFORD CAMICIOTTOLI B., FARAONI M. (2016), "How to measure alignment in perceptions of brand Personality within online Communities: interdisciplinary insights", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 35, n. 3, pp. 70-85. doi: 10.1016/j.intmar.2015.12.004.
- RICKMAN A.T., COSENZA R.M. (2007), "The changing digital dynamics of multichannel marketing: The feasibility of the weblog: text mining approach for fast fashion trending", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 11, n. 4, pp. 604-621. doi: 10.1108/13612020710824634.
- SCHOORMANS J.P., ROBBEN H.S. (1997), "The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation", *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, n. 2, pp. 271-287. doi: 10.1016/S0167-4870(97)00008-1.
- SCOTT M. (2010), *Wordsmith Tools Version 5.0*, Oxford University Press, Oxford.
- SWALES J.M., BURKE A. (2003), "'It's really fascinating work': Differences in evaluative adjectives across academic registers", *Language and Computers*, vol. 46, n. 1, pp. 1-18. doi: 10.1163/9789004334410.
- SZIMIGIN I., CANNING L., REPPPEL A.E. (2005), "Online community: enhancing the relationship marketing concept through customer bonding", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, n. 5, pp. 480-496. doi: 10.1108/09564230510625778.
- TILL B.D., BAACK D., WATERMAN B. (2011), "Strategic brand association maps: developing brand insight", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 20, n. 2, pp. 92-100. doi: 10.1108/10610421111121080.
- WITEN I.H. (2005), "Text mining" in Singh M.P. (Ed.), *Practical handbook of internet computing* (pp. 14-1), Boca Raton, FL. Chapman & Hall/CRC Press.

Tab. 1: An overview of elaborated digital data (personality adjectives from company and blog files) and of values of CBPA indicators and of SE measurements

	Section A Company File	Section B Blog File			Section C CBPA Indicators				Section D Social Engagement Measurements		
Brand	Adjective types communicated	Shared adjective types	Number of shared adjectives	Words	CBPM	BPC _(CN)	BPC _(CP)	BPC _(CP/CN)	Talk Walker	Social Mention	SE
Alfa	18	3	3	3.157	0.950	0.950	5.702	83.333	5	42	MEDIUM
Beta	96	4	7	2.028	3.452	1.972	47.337	95.833	11.500	66	HIGH
Gamma	41	6	8	8.855	0.903	0.678	4.630	85.366	3M	55	HIGH
Delta	38	13	17	3.507	4.847	3.707	10.835	65.789	4.500	41	MEDIUM
Epsilon	19	7	11	2.800	3.929	2.500	6.786	63.158	936	2	LOW
Zeta	36	5	7	2.145	3.263	2.331	16.783	86.111	432	14	LOW
Eta	70	13	24	4.647	5.165	2.798	15.063	81.429	11.200	42	MEDIUM
Theta	12	3	3	2.738	1.096	1.096	4.383	75.000	133.400	53	HIGH
Iota	19	9	18	11.344	1.587	0.793	1.675	52.632	62.100	48	MEDIUM
Kappa	16	6	13	2.860	4.545	2.098	5.594	62.500	2.700	5	LOW

Fig. 1: Main results by combining CBPM and BPC



L'innovazione digitale attraverso il networking nel settore agroalimentare

RAFFAELE SILVESTRI* FRANCESCO PETRUCCI* SAVINO SANTOVITO[▲]

Obiettivi. *Scopo del presente articolo è di comprendere il ruolo dei Progetti Europei di Ricerca e Sviluppo (ERDP) nei processi di innovazione digitale delle piccole e medie imprese agro-alimentari.*

L'analisi della letteratura permette di osservare come il contesto delle piccole e medie imprese agro-alimentari possa essere efficacemente caratterizzato sulla base di tre elementi chiave: l'estrema frammentarietà del tessuto produttivo caratterizzato da un elevato numero di piccole e piccolissime imprese indipendenti a carattere imprenditoriale; la progressiva riduzione della lunghezza della filiera produttiva che impone alle imprese lo sviluppo di un numero crescente di attività all'interno della catena; l'importanza e il potere contrattuale degli attori della grande distribuzione a valle del processo. Ad esempio oggi la piccola impresa agro-alimentare è notoriamente situata all'interno di aree rurali e sviluppa prodotti e tecniche produttive dall'agricoltura locale, spesso gestendo l'intero ciclo di produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti (McAdam et al., 2017). Tali imprese presentano forti problematiche a livello di processi innovativi soffrendo da un lato dei limiti strutturali connessi alla piccola dimensione (specialmente scarsità di risorse organizzative, tecnologiche, intellettuali, e finanziarie), e dall'altro della fragile connettività e penetrazione innovativa dei network in cui operano (Baregheh et al., 2014). All'interno di questo scenario, le nuove tecnologie digitali hanno svolto un ruolo fondamentale, assieme alla rapida evoluzione delle domanda dei consumatori, per lo sviluppo del settore promuovendo percorsi virtuosi di innovazione e sviluppo nella direzione della qualità e della sostenibilità, come nel caso dell'agricoltura biologica. Questi trend positivi hanno innescato un interessante processo di rigenerazione del settore che tuttavia continua a soffrire dei problemi strutturali tradizionali sopra introdotti, che continuano a rallentare il rinnovamento.

Esistono in letteratura diversi filoni di ricerca sull'uso delle ICT per le esigenze del settore agroalimentare. L'agricoltura di precisione nella produzione primaria (Stafford, 2007; van Henten et al., 2009), è una definizione che include le nuove tecniche di supporto all'impresa agroalimentare (sia in fase di coltivazione che di trasformazione e di allevamento) scaturite dall'era digitale. Si riferisce all'uso dei satelliti per mappare e analizzare i terreni e conseguente utilizzo delle immagini tele-rilevate per estrarre informazioni utili al proprio business, dei sensori per conoscere in ogni momento lo stato di salute della coltivazione e dell'allevamento, dei droni che rilevano informazioni sui campi, delle App per smartphone e tablet che permettono di gestire irrigazione e fertilizzazione in remoto e in real time, dei sistemi di geo-localizzazione che guidano macchine, trattrici e mietitrebbiatrici senza l'ausilio dell'uomo o di manodopera.

Inoltre, il controllo e la tracciabilità di prodotti lungo la catena del valore alimentare (Trieneins e van Der Vorst, 2006) e l'identificazione delle caratteristiche del prodotto attraverso etichette e loghi per il supporto dei consumatori (Sahota et al., 2009) costituiscono altrettanto importanti aree di studio sulle dinamiche evolutive del settore osservato.

Un tema, in particolare, su cui recentemente diversi accademici stanno ponendo notevole attenzione è quello relativo ai Big Data al servizio del cosiddetto "Smart Farming" (Wolfert et al., 2017), ovvero il concetto di azienda agroalimentare che enfatizza l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel ciclo fisico-virtuale di gestione dei processi produttivi, che si ricollega al su citato tema del precision farming.

L'integrazione dinamica di diversi fattori produttivi, impiegati nel ciclo di creazione di valore, attraverso tecnologie quali Internet of Things e Cloud Computing, genera la necessità di elaborare efficacemente un'enorme volume di dati (i Big Data) con un'ampia varietà che può essere catturata, analizzata e utilizzata per il processo decisionale.

Un aspetto che risulta poco approfondito in letteratura, si riferisce alla modalità con cui le piccole e medie imprese di questo settore si avvicinano a tali tecnologie digitali, riescono a superare i vincoli che comprimono le possibilità di accesso alle stesse e implementano efficacemente le stesse nei processi operativi della propria struttura organizzativa.

* Professore a contratto di *Marketing* - Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" - DEF
e-mail: raffaele.silvestri@uniba.it

• PhD in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" - DESP
e-mail: francesco.petrucci@uniurb.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" - DEF
e-mail: savino.santovito@uniba.it

A partire dalle conoscenze che l'*Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP - Hakansson et al., 2009)* fornisce riguardo il ruolo della gestione delle relazioni nelle reti d'impresa, il presente disegno di ricerca ipotizza che la gestione delle relazioni con gli attori del network contestuale all'impresa, anche nel caso di reti estremamente frammentate quali quelle che caratterizzano le PMI dell'agro-alimentare, possa rappresentare una strategia efficiente ed efficace per acquisire e combinare le risorse necessarie ad avviare ed eseguire importanti innovazioni dei processi produttivi, basate sulle tecnologie digitali sopra elencate.

L'IMP offre un solido background teorico e metodologico per lo studio del ruolo delle relazioni e dei network nei processi innovativi. Ultimamente alcuni ricercatori di questa scuola si sono interessati al tema dei progetti Europei nelle piccole e medie imprese, focalizzando il complesso processo della gestione delle risorse e delle relazioni nel processo di sviluppo dei progetti (Ciarmatori et al., 2018).

Il presente paper vuole contribuire al tema cercando di ricostruire il complesso processo di interazione che costruisce la relazione della piccola impresa in esame con l'impresa provider del progetto allo scopo di portare in primo piano, all'interno di tale processo di interazione, il sub-processo che riguarda lo sviluppo tecnico e l'utilizzo delle risorse chiave coinvolte nel progetto.

Secondariamente, a partire dal processo di interazione delle risorse che si genera nella relazione, il focus analitico vuole allargarsi al network contestuale dell'impresa allo scopo di comprendere l'intera gamma delle interazioni (e relazioni) che l'impresa sviluppa con gli attori esterni per acquisire, e integrare nel processo, le risorse mancanti allo sviluppo del progetto.

La rete dunque emerge come livello di analisi chiave per comprendere come l'impresa arrivi a sviluppare, integrare e utilizzare risorse del tutto nuove per il proprio setting di business.

Inoltre un tale livello di analisi evidenzia come la comprensione del ruolo della singola impresa all'interno del progetto di sviluppo, sia definibile solo a partire dal contesto di business in cui essa opera, e dalle relazioni in esso presenti le quali influenzano e caratterizzano il percorso di sviluppo del progetto innovativo secondo modalità del tutto emergenti e non predicibili. Questi caratteri ben definiscono la sfida gestionale che la piccola impresa si trova ad affrontare in un contesto d'azione legato, in modo sostanziale, al processo di interazione che si sviluppa con gli altri attori attraverso le relazioni e le reti.

Dunque, al fine di comprendere in modo più approfondito i processi specifici e le dinamiche innovative del settore, il presente lavoro mira a studiare e verificare l'efficacia dei 'progetti di ricerca e innovazione' in veste di strumenti di innovazione preferenziali all'interno di tale contesto imprenditoriale, per capire, a partire dallo studio delle relazioni di business che si sviluppano all'interno di un progetto, come le imprese sviluppano e gestiscono tali percorsi d'innovazione.

Metodologia. L'articolo riporta un singolo caso studio longitudinale riguardante l'osservazione della fase di sviluppo locale del progetto europeo del programma Horizon 2020 'Eugenius', il quale mira a sviluppare una rete europea di aziende in grado di fornire servizi di osservazione della Terra per la gestione delle risorse naturali e l'agricoltura. Nello specifico, il progetto è finalizzato allo sviluppo e alla diffusione commerciale di servizi provenienti dalle nuove tecnologie di osservazione satellitare della terra per l'ottimizzazione nella gestione delle risorse naturali e dei processi produttivi agroalimentari.

In particolare lo studio osserva il processo di sviluppo e implementazione di due 'applicativi' nel settore della gestione e controllo dei processi produttivi vitivinicoli (basati sulla mappatura satellitare di precisione dei terreni coltivati e strumentali alla gestione mirata del vigneto e alla "raccolta differenziata" delle uve, attraverso l'analisi dei Big Data immagazzinati da satellite), tra Tormaresca, media azienda vitivinicola pugliese utilizzatrice del servizio, e Planetek azienda fornitrice del servizio e responsabile dell'hub regionale di sviluppo del progetto Eugenius.

L'analisi è di tipo qualitativo, i dati sono stati raccolti attraverso interviste in profondità ai manager rappresentanti rispettivamente della Planetek e della Tormaresca.

L'articolo utilizza come unità di analisi la relazione di business che si sviluppa tra le due imprese, allo scopo di mettere in evidenza le modalità di gestione e sviluppo del piano progettuale attraverso lo studio del contenuto delle interazioni emergenti tra i diversi attori coinvolti. La relazione d'impresa viene analizzata tramite il modello ARA (Hakansson e Snehota, 1995; Hakansson et al., 2009) sviluppato dall'IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group (Hakansson et al., 2009; Hakansson e Snehota, 2017).

La tradizione dell'IMP caratterizza l'impresa attraverso il network di relazioni di business a cui essa è connessa e tramite il quale svolge le sue attività. Le risorse e le attività di un'impresa sono connesse a quelle delle proprie controparti di business. Il percorso di sviluppo di un'impresa può quindi essere letto solo a partire dallo studio del processo delle interazioni tramite cui due imprese connettono e sviluppano le proprie risorse e attività creando e ricreando le modalità e le configurazioni necessarie allo sviluppo del proprio business. Si ritiene in letteratura che nelle piccole imprese rurali l'innovazione sia un fenomeno associato alle caratteristiche individuali dell'imprenditore o, in modo più limitato, alle competenze della forza lavoro (Beregheh et al., 2012). Tuttavia una piccola impresa non ha la possibilità di organizzare le proprie attività innovative in modo sistematico e strutturato, ad esempio e attraverso investimenti nel R&D (Love et al., 2015). La scarsità e l'incompletezza delle risorse che sono presenti in una piccola impresa fa sì che il processo innovativo possa attivarsi solo a patto di accedere alle conoscenze, alle competenze, e alle tecnologie necessarie ad innescarlo attraverso l'interazione con attori esterni capaci di procurare le risorse ricercate. Il processo innovativo non si sviluppa mai in isolamento in quanto le imprese sono costrette ad adattare e integrare le

le proprie risorse interne con le risorse provenienti dall'esterno, a partire da quelle presenti nel proprio contesto di business (Ciabuschi et al., 2012).

Il riconoscimento dell'importanza di un tale principio nello studio del fenomeno dell'innovazione ha aperto la strada in letteratura allo sviluppo e all'applicazione di modelli orientati allo studio del ruolo della relazioni, e delle reti di relazioni tra imprese, come nel caso dell'*Industrial Marketing and Purchasing Group*.

Il modello ARA qui utilizzato si focalizza sull'analisi della relazione d'impresa scomponendo il processo di interazione in esse contenuto in tre diverse dimensioni d'analisi: attività, risorse e attori. Il 'range' d'osservazione parte dalla relazione 'diadica' tra le due imprese fino a coinvolgere il 'network' contestuale delle imprese rappresentato dall'insieme degli attori esterni direttamente, e indirettamente, coinvolti nel processo in esame.

Risultati. Lo studio mostra come il processo di commercializzazione dei servizi innovativi della Planetek passi attraverso un complesso processo di adattamento e sviluppo della tecnologia alle esigenze specifiche dell'impresa utilizzatrice. Dunque, il processo innovativo viene gestito in modo efficace attraverso la trasformazione della relazione di progetto verso una relazione di lungo termine con lo scopo di stabilizzare i processi di apprendimento e sviluppo delle competenze necessarie all'implementazione, adattamento, e utilizzo delle nuove tecnologie e conoscenze all'interno dell'impresa utilizzatrice. Innanzitutto il progetto di Planetek può essere capito pienamente solo all'interno del più ampio contesto che lo ha generato, ossia all'interno del processo di sviluppo del progetto *Eugenius*. I servizi sviluppati da Planetek non sono soluzioni 'semplicemente' trasferibili al contesto di Tormaresca. Tali servizi necessitano di essere ulteriormente sviluppati e adattati al particolare contesto di utilizzo. La relazione che sviluppa dal progetto quindi può essere compresa solo a partire dai diversi attori, o gruppi di attori, coinvolti nello sviluppo delle risorse e delle attività necessarie all'adattamento e all'implementazione dei servizi di Planetek nel setting di business di Tormaresca. Il processo gestionale del progetto si sviluppa poi attraverso l'organizzazione interna di tali attori, o gruppi, da parte dell'imprenditore e attraverso la gestione delle connessioni che tali attori instaurano tra l'ambiente progettuale e la rete esterna di relazioni. Tuttavia affinché il network contestuale possa connettere le risorse necessarie all'impresa a sviluppare ulteriormente il processo innovativo e stabilizzare la relazione con l'impresa fornitrice, occorre che le competenze acquisite si diffondano nel network e che nuove relazioni vengano create. La sola relazione di progetto ha una durata limitata nel tempo e presenta chiari limiti dal punto di vista organizzativo, dato che spesso non offre il tempo necessario alla costruzione e strutturazione delle conoscenze e competenze necessarie, né dei ruoli e delle relazioni per la gestione e lo sviluppo di tali risorse. Se da un lato la gestione imprenditoriale dell'impresa facilita un'organizzazione flessibile e rapida del piano progettuale attingendo alla sfera delle relazioni sociali dell'imprenditore per la generazione dei necessari livelli di trust e commitment che rappresentano la precondizione necessaria allo sviluppo del processo innovativo, dall'altro l'organizzazione progettuale non prende in considerazione il contesto network relazionale all'interno del quale è immersa l'impresa e che influenza l'ambiente progettuale.

Allo stesso tempo il processo di commercializzazione della Planetek consiste nello sviluppare e connettere nuove relazioni con imprese esterne attraverso il network di Tormaresca allo scopo di allargare la rete commerciale di imprese utilizzatrici e diffondere le proprie innovazioni ad ampio raggio nel settore. Il contesto in realtà presenta una discontinuità connettiva tra Tormaresca e le imprese del network, e tra le imprese del network stesse: questa frammentarietà di connessioni frena il processo di sviluppo commerciale pensato da Planetek. Questa frammentazione è caratteristica del contesto agro-alimentare e frena la continuità nelle relazioni e la creazione di controparti stabili. Questo dato rappresenta un grande limite alla diffusione dell'innovazione a livello territoriale. Tuttavia una rete di imprese per la maggior parte di natura imprenditoriale può non soffrire necessariamente di tali limiti. Tormaresca sviluppa la relazione con Planetek grazie ad una conoscenza pregressa e grazie alla rete personale di relazioni dell'imprenditore. Lo stesso imprenditore di Tormaresca sottolinea come nel caso della rete dei tanti piccoli produttori locali stanziati sul territorio la discontinuità delle connessioni di business non corrisponde assolutamente ad una discontinuità nella rete delle relazioni sociali. Anche se una tale rete deve essere potenziata e gestita allo scopo di creare vere e proprie collaborazioni e sinergie tra le imprese, le relazioni sociali rappresentano lo strumento di scambio e diffusione delle informazioni necessarie e dunque rappresenta una pre-condizione necessaria allo sviluppo e alla diffusione sul territorio di un'efficace azione innovativa collettiva. Planetek e Tormaresca organizzano alla fine periodo di sperimentazione delle nuove applicazioni un seminario per presentare i risultati del proprio lavoro alle imprese del territorio. Lo scopo delle due imprese è quello di calare il progetto in un contesto inter-organizzativo più ampio la cui realtà può emergere solamente attraverso la gestione e il coordinamento delle diverse tipologie di reti sociali presenti sul territorio tra cui i gruppi informali, le associazioni di categoria, i consorzi, le comunità, fino alle istituzioni.

Limiti della ricerca. Le ricerche si limita allo studio di un singolo caso e i risultati non possono essere generalizzati ad ampio raggio. Tuttavia lo studio è esplorativo di un settore che non è ancora stato affrontato in modo analitico attraverso lo studio qualitativo delle relazioni che emergono al suo interno, e l'analisi degli effetti network su determinati processi specifici è un elemento che richiede ulteriore approfondimento e ricerca. Lo studio invita a moltiplicare gli sforzi in tal senso allo scopo di sviluppare una percezione più ampia e condivisa dei fenomeni innovativi nell'impresa rurale dal punto di vista dell'IMP. Uno sforzo congiunto può valere il superamento delle difficoltà iniziali dovute in parte alla scarsità dei riferimenti presenti in letteratura sui quali fare affidamento per costruire un solido background di ricerca.

Implicazioni pratiche. Dato il carattere frammentario dei network di business delle piccole imprese agro-alimentari dovuto alle difficoltà sinteticamente evidenziate nella parte introduttiva dell'abstract, e data l'enorme valenza delle relazioni e dinamiche di livello sociale nella diffusione delle informazioni su di un territorio di imprese (come spesso accade nel caso delle imprese agro-alimentari), allora l'attivazione di un processo innovativo su larga scala non può pensato come pianificabile ne strutturabile nel breve periodo. Allo stesso modo i risultati non potranno essere calcolati sulla base di stringenti indicatori di business.

Le dinamiche innovative emergenti all'interno di tali network presentano caratteri molto meno lineari e dirompenti di quanto si possa tradizionalmente immaginare. All'interno di un tale contesto lo strumento 'progetto' rappresenta una modalità di integrazione efficace del processo innovativo nel network, data la mancanza di relazioni sistemiche pregresse e la sostanziale frammentarietà del contesto.

L'approccio 'Industrial Marketing' adoperato è utile per sottolineare le dinamiche non direttamente visibili che emergono all'interno delle relazioni che compongono il network. La natura interattiva delle relazioni prevede che l'esito di un processo non sia mai pienamente conoscibile; allo stesso tempo un insieme di interazioni creano un percorso definito il quale influenza lo sviluppo futuro di un processo. Dunque la conoscenza del contesto, e del percorso pregresso degli elementi che compongono il processo aiuta a capire i possibili percorsi di sviluppo di quel dato elemento o processo all'interno di un contesto di network. Più semplicemente si può affermare che per ottenere un'azione di gestione efficace del progetto innovativo si deve comprendere il contesto relazionale che si connette e che influenza lo sviluppo del progetto, e il percorso di sviluppo del progetto secondo un approccio di tipo processuale, ed emergente. Una relativa stabilizzazione dei processi e delle attività e risorse connesse al processo in corso, sarà ottenibile solo tramite un reciproco processo di adattamento tra le due imprese in questione nel lungo periodo. Per questo un progetto, per via della sua natura temporale limitata (almeno all'inizio del suo percorso di sviluppo) sarà soggetto ad una evoluzione rapida, e ad una scarsa strutturazione e definizione dei ruoli e delle competenze, i quali si andranno definendo e sviluppando in maniera conforme ad tempo del progetto e al piano di sviluppo della relazione tra le due imprese.

Originalità del lavoro. Il lavoro si propone di indagare e approfondire aspetti specifici dei percorsi dell'innovazione nell'industria rurale. Il contesto della piccola imprenditoria rurale viene affrontato attraverso i mezzi dell'Industrial Marketing (IMP) allo scopo di evidenziare il ruolo delle relazioni e dei network attraverso lo studio delle inter-dipendenze tra le relazioni degli attori della rete, nello sviluppo dei processi di innovazione. Non solo ma l'articolo offre uno sguardo ancora più attento all'interno di questi processi ed opera una riflessione attenta e mirata sul ruolo dei progetti nello sviluppo di percorsi innovativi all'interno dei network frammentari che caratterizzano il tessuto produttivo di tale industria, andando a valutare il modo in cui tale modalità viene stimolata e implementata attraverso la costruzione di nuove relazioni di business e come queste relazioni influenzano e sono influenzate dal network più ampio di relazioni all'interno del quale l'impresa è immersa.

Parole chiave: Innovazione digitale; Relazioni di Business; Networking; Progetti; Food

Bibliografia

- BAREGHEH A., HEMSWORTH D., ROWLEY J. (2014), "Towards an integrative view of innovation in food sector SMEs", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 15, n. 3, pp. 147-158.
- BAREGHEH A., HEMSWORTH D., ROWLEY J. (2012), "Innovation in food sector SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, n. 2, pp. 300-321.
- CIABUSCHI F., SNEHOTA I., PERNA A. (2012), "Assembling resources when forming a new business", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 2, pp. 220-229.
- CIARMATORI F., BOCCONCELLI R., PAGANO A. (2018), "The role of European R&D projects for SMEs' resource development: an IMP perspective". *IMP Journal*.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., FORD D., GADDE L.E., SNEHOTA I., WALUSZEWSKI A. (2009), *Business in networks*, Wiley, Chichester.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (Eds.), (2017), *No Business is an Island: Making Sense of the Interactive Business World*, Emerald Publishing Limited.
- LOVE J.H., ROPER S. (2015), "SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence", *International Small Business Journal*, vol. 33, n. 1, pp. 28-48.
- MCADAM M., MCADAM R., DUNN A., MCCALL C. (2016), "Regional horizontal networks within the SME agri-food sector: An innovation and social network perspective", *Regional Studies*, vol. 50, n. 8, pp. 1316-1329.
- SAHOTA A., HAUMANN B., GIVENS H., BALDWIN C.J., (2009), "Ecolabeling and consumer interest in sustainable products", in Baldwin C.J. (Ed.), *Sustainability in the Food Industry*, Wiley-Blackwell, Ames, pp. 159-181.
- STAFFORD J.V. (Ed.), (2007), "Precision agriculture '07", in *Proceeding of the 6th European Conference on Precision Agriculture*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen.
- TRIENEKENS J.H., VAN DER VORST J.G.A.J., (2006), "Traceability in food supply chains", in Luning P.A., Devlieghere F., Verhé R. (Eds.), *Safety in the Agri-food Chain*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, pp. 439-470.
- VAN HENTEN E.J., GOENSE D., LOKHORST C. (Eds.), (2009), "Precision agriculture '09", in *Proceedings of the 7th European Conference on Precision Agriculture*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen.
- WOLFERT S., GE L., VERDOUW C., BOGAARDT M.J. (2017), "Big data in smart farming-a review", *Agricultural Systems*, n. 153, pp.69-80.

Performance d'impresa e nuovi strumenti per una gestione sistemica del rischio

SERGIO SALOMONE* SAVINO SANTOVITO* MARIO SCICUTELLA[▲]

Obiettivi. *L'ambiente, nel quale ciascuna impresa si trova ad operare, si qualifica in virtù del dinamismo con cui si muovono le differenti variabili che lo caratterizzano; ed il grado di variabilità complessiva dell'ambiente determina condizioni di incertezza, ponendosi in rapporto di proporzionalità inversa con la possibilità di svolgere adeguate previsioni sugli avvenimenti futuri.*

Velocità e portata con cui le variabili ambientali - economiche, sociali, commerciali, tecnologiche, politiche, ecc. - si sono evolute negli ultimi decenni hanno reso così difficile e, comunque, approssimata la previsione del futuro evolversi delle condizioni di esistenza delle imprese e dell'intera società, che ad oggi viene messo in discussione qualsiasi modello di business adottato all'interno dei confini aziendali.

Indipendentemente dalle loro dimensioni, le imprese si trovano oggi ad affrontare una dura sfida con la variabilità delle condizioni di esistenza, trovandosi ad operare in un contesto caratterizzato da crescente complessità nel quale le condizioni ambientali si evolvono senza soluzione di continuità, determinando mutamenti nella società e nell'impresa, nonché nei rapporti tra imprese e sovrasistemi (Golinelli, 2017).

Le variabili che più di altre hanno contribuito in modo decisivo a far emergere l'esistenza di uno scenario profondamente diverso rispetto al passato sono da rinvenire nella globalizzazione dei mercati, nei mutamenti delle dinamiche della concorrenza, nella progressiva riduzione del ciclo di vita di molti prodotti, nel ruolo primario assunto dal consumatore, ma soprattutto nella diffusione (e accessibilità) delle nuove tecnologie digitali (Genco, 2017).

Tutto questo consente, dunque, di poter affermare che la complessità in senso sistemico rappresenta una caratteristica dominante nell'attuale realtà delle organizzazioni e questa circostanza impone ad ogni entità organizzativa un profondo impegno volto alla ricerca di nuove soluzioni al problema organizzativo e, conseguentemente, profonde modifiche non solo dei propri processi decisionali, direzionali e gestionali, ma altresì dei processi di integrazione interna ed esterna (Baccarani, 2010).

L'innovazione tecnologica ha cambiato il modo di fare impresa con impatti decisivi su tutta la catena del valore: mutano la produzione e le logiche d'acquisto, spostando gli equilibri della forza contrattuale tra le imprese e tra le imprese ed i consumatori finali; ciononostante aumentano le opportunità, ma anche i rischi, per le imprese tanto di piccole dimensioni quanto per quelle medio-grandi. E se, da un lato, le nuove tecnologie offrono alle imprese nuovi strumenti a supporto non solo dei processi produttivi (Internet of Things (IoT), Cloud Manufacturing, Intelligenza Artificiale (IA), Additive Manufacturing, Augmented reality, Advanced Automation, Advanced Human Machine Interface (Advanced HMI)), ma anche delle fasi di formulazione delle strategie (Big Data, Industrial Analytics, Advanced Planning & Scheduling (APS)) (Bhattacharya, 2017), dall'altro, espongono le imprese stesse ad una nuova "generazione" di rischi (Cybersecurity): lo sviluppo di malware creati per colpire l'Internet delle cose e l'industria 4.0 sta rivelandosi un fenomeno in continua evoluzione, facendo registrare "attacchi di filiera", che sfruttano accessi privilegiati concessi a fornitori o clienti per superare il perimetro difensivo esterno; da qui, il non perfetto isolamento delle reti di produzione permette il transito degli hacker verso macchine a controllo numerico e ambienti Industry 4.0, con conseguente furto di dati sensibili, brevetti, progetti.

Dunque, l'impresa che voglia sopravvivere e svilupparsi non può sottrarsi all'imperativo dell'adeguamento strutturale e strategico, a partire, ad esempio, da una corretta gestione dell'intera catena logistica da realizzare per il tramite della sincronizzazione dei ritmi di approvvigionamento, produzione e distribuzione (Barney et al., 2017).

Il problema dell'adeguamento strutturale e strategico delle imprese appare, pertanto, assai complesso e richiede l'esistenza in seno ai soggetti che operano all'interno delle stesse di combinare caratteristiche di dinamicità, flessibilità e creatività, in maniera tale da consentire una percezione tempestiva dei fattori del mutamento in grado di suscitare modificazioni apprezzabili nelle preesistenti relazioni interne ed esterne all'organizzazione aziendale (Pinna, 2006).

In un siffatto contesto, si ritiene che un modello di business orientato alla gestione dei rischi intesa non solo in chiave di prevenzione e gestione delle criticità bensì come leva per il miglioramento continuo della performance aziendale possa contribuire in maniera efficace nella creazione di valore operata dalle imprese.

* Professore a contratto di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bari Aldo Moro
e-mail: sergio.salomone@uniba.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bari Aldo Moro
e-mail: savino.santovito@uniba.it

▲ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bari Aldo Moro
e-mail: info@studioscicutella.it

In particolare, obiettivo della ricerca è stato quello di testare le potenzialità di uno strumento utilizzato per la misurazione delle performance d'impresa, quale è la Balanced Scorecard (Kaplan et al., 1992), non solo nella gestione dei rischi d'impresa, ma attraverso questa, anche nel contribuire, contestualmente, all'incremento delle "prestazioni" operative. A tal fine è stato osservato l'orientamento strategico delle imprese alla gestione dei rischi, le principali criticità operative dei processi aziendali riscontrate, e l'impatto prodotto dalla misurazione dei rischi nel miglioramento delle performances aziendali di 90 S.p.A. pugliesi a cui è stato sottoposto alla fine di 5 esercizi (2013-2017) un modello di "Balanced RiskCard" (BRC), ossia un adattamento della Balanced Scorecard (BSC) riadattata al Risk Management (RM). I dati secondari sono stati raccolti tramite successive interviste ai managers delle aziende osservate.

L'ipotesi di ricerca che si è inteso accertare, dunque, è se l'applicazione della BSC adattata al RM, possa consentire, attraverso una visione sistemica dei rischi aziendali, una gestione più efficiente degli stessi, in grado altresì di migliorare la performance aziendale.

Metodologia. *Fase preliminare e propedeutica per la costruzione di una Balanced Scorecard volta alla gestione dei rischi ha riguardato la valutazione delle criticità tipiche a cui le imprese del campione sono esposte nello svolgimento della propria attività. Per tale motivo, si è inteso condurre una prima indagine esplorativa (effettuata nel primo semestre del 2012), mediante questionario a risposta multipla trasmesso ad un campione di 90 imprese presenti sul territorio pugliese (sia come sede principale che come unità locale), che fosse più rappresentativo dei settori produttivi presenti sul territorio (quali chimico, trasporti, ambiente/ecologia, agroalimentare, mobile/imbottito, informatica, automotive, metalmeccanico, tessile/abbigliamento) al fine di analizzare: 1. l'attuale grado di orientamento strategico delle imprese osservate in relazione all'adozione di misure di risk management; 2. la tipologia di rischi più frequenti e più impattanti riconducibili alla propria attività aziendale.*

In seguito, alla luce delle risultanze della prima fase di indagine, (nel secondo semestre del 2012) è stata implementata una Balanced Riskcard che è stata successivamente applicata dal 10% delle imprese intervistate (n. 9 imprese), una per ciascun settore individuato.

Infine, con riferimento all'applicazione della BRC è stato effettuato un monitoraggio a distanza di 1 (con riferimento all'esercizio 2013), 3 (esercizio 2015) e 5 anni (esercizio 2017) dall'applicazione, mediante un'intervista diretta all'amministratore delegato di ciascuna azienda, volta a valutare eventuali benefici apportati da una strategia di risk management basata sulla Balanced Riskcard, con specifico riferimento al miglioramento delle performances.

Le imprese da intervistare sono state individuate utilizzando i seguenti parametri: forma giuridica di Società per Azioni, non quotate in Borsa, con più di 50 dipendenti e fatturato superiore ai 10 milioni di Euro (imprese di medie dimensioni).

Risultati. *L'indagine condotta ha prodotto risultati che possono essere sintetizzati lungo le seguenti 3 direttrici.*

1. L'orientamento strategico alla gestione dei rischi

L'orientamento strategico definisce le linee guida per la strategia aziendale (Slater et al., 2006) ed ha il compito di consentire all'impresa di collegarsi e allinearsi con il suo mercato di riferimento: quando la strategia incrementa l'efficacia e l'efficienza aziendale, in un modo difficilmente imitabile dai concorrenti, l'impresa ottiene un vantaggio competitivo (Barney, 1991). Si è cercato, quindi, di comprendere innanzitutto il grado di consapevolezza, fra le aziende osservate, dell'importanza assunta dalla gestione del rischio per la propria struttura organizzativa; conseguentemente è stato verificato l'approccio manifestato dalle imprese verso l'utilità e l'implementabilità di questo strumento nei processi di formulazione strategica.

Dall'elaborazione dei dati, rilevati tramite intervista al campione predefinito d'imprese, emerge un approccio imprenditoriale alla gestione dei rischi tendenzialmente positivo in merito alle potenzialità di tale strumento e parzialmente positivo in merito ai relativi aspetti applicativi.

In particolare, la grande maggioranza delle imprese intervistate ritiene la gestione del rischio un'attività aziendale ad alto valore aggiunto a cui è corretto dedicare le opportune risorse e una parte della struttura organizzativa ad essa dedicata (il 41% ritiene utile e il 47% molto utile): è stata riscontrata una ragguardevole consapevolezza della valenza strategica dell'utilizzo di tale strumento per il recupero della competitività e per la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Diverso è il riscontro emerso dalle interviste in merito all'applicabilità pratica e organica dei processi di risk management: secondo il parere di imprenditori e managers intervistati, la carenza di professionalità specialistiche sui temi della gestione del rischio rappresenta una seria barriera allo sviluppo di tale processo in seno alla struttura organizzativa aziendale, che funge da deterrente all'investimento di risorse in un'attività tanto ad alto valore aggiunto quanto delicata.

In sintesi, emerge un forte interesse verso il risk management ma si riscontrano grandi difficoltà nell'applicazione delle strategie ad esso associate, principalmente a causa della ridotta presenza di adeguati profili professionali.

2. Le principali criticità riscontrate dal campione

I rischi cui sono maggiormente esposte le imprese intervistate, indipendentemente dal settore produttivo di appartenenza, risultano essere quelli finanziari: ciò non soltanto in termini di frequenza, ossia quantità di imprese esposte a tali categorie di rischio, ma anche in termini di probabilità di accadimento e di potenziale impatto. Nello specifico, tra i rischi finanziari più diffusi sono stati segnalati il rischio di liquidità, legato alle difficoltà di rientro dagli

investimenti a seguito dei lunghi tempi di recupero crediti relativi alle vendite, ed il rischio di commodity, causato dalle continue oscillazioni dei costi di energia e materie prime. Un dato rilevante deriva dal fatto che tale rischio non riguarda esclusivamente le imprese operanti nei settori agroalimentari, ma anche aziende metalmeccaniche, chimiche, dell'automotive, e perfino del mobile e imbottiti, oltre che il tessile e abbigliamento. Seguono il rischio di cambio, a testimonianza della proiezione delle imprese intervistate sui mercati internazionali, ed il rischio di credito, legato al credit crunch, che si rivela maggiormente impattante, per le imprese che lo hanno segnalato, in termini di probabilità e impatto.

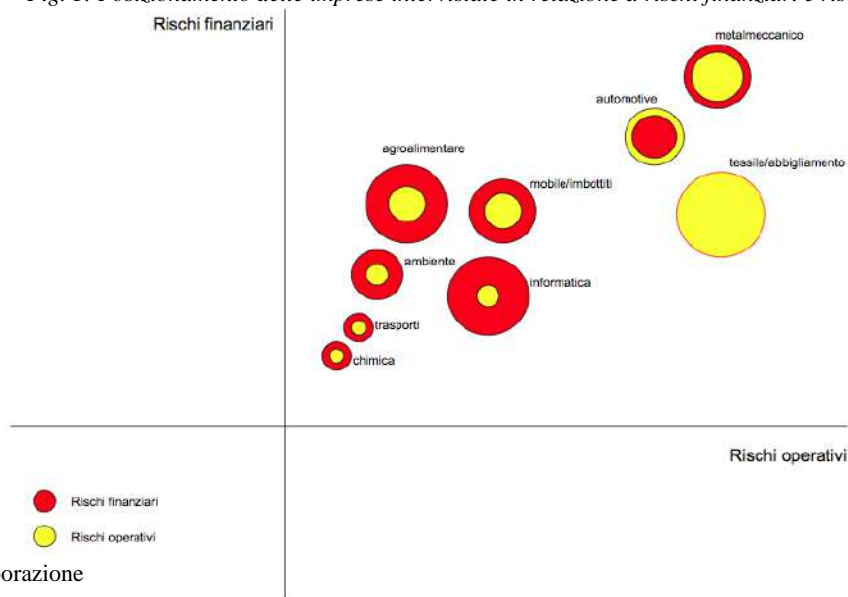
Tra i rischi operativi, anch'essi di forte rilevanza, sebbene meno rilevanti sotto il profilo della frequenza e dell'impatto potenziale, il rischio di business interessa il 90% del campione interpellato: ciò a seguito della sempre più incalzante guerra dei prezzi all'interno di ciascun settore, allo shock negativo della domanda, all'incremento dei costi di produzione, ed al frequente sviluppo di mercati paralleli legati a prodotti sostitutivi; questo dato, dunque, riflette l'elevata turbolenza dei mercati, non solo finanziari, ma anche reali, caratterizzati da un'offerta sulla via della saturazione che si traduce in una agguerrita concorrenza di prezzo. Tale rischio, se analizzato in profondità, si pone a nostro avviso alle radici del predetto rischio di liquidità: la difficoltà di ottenere adeguati ritorni sugli investimenti è inevitabile conseguenza di un mercato fortemente competitivo, caratterizzato da un eccesso di offerta e da una domanda in calo, tipica di una economia in fase recessiva¹. Un altro rischio operativo, avvertito con grande preoccupazione, è legato alle risorse umane, ossia alla mancanza di competenze specifiche dei candidati ed alla ridotta motivazione del personale assunto, che spesso si rivela un grave ostacolo da parte delle imprese per il conseguimento degli obiettivi operativi. Questo dato riflette una scarsa professionalità, probabilmente legata all'assenza di adeguati percorsi formativi c.d. "tecnici", ovvero ad una politica di istruzione troppo distante dalle necessità aziendali. A tal proposito preme sottolineare come una recente indagine condotta tra le imprese tedesche abbia rivelato come, nel 2018², il primo rischio più temuto per l'economia sia costituito dal gap tra domanda e offerta di lavoro. La mancanza di lavoratori specializzati viene considerata un rischio per la crescita del business dal 60% delle imprese, contro il 43% del 2016 e il 16% del 2010, a dimostrazione della crescente necessità di personale specializzato con l'evolversi dei processi produttivi al passo con l'utilizzo nelle nuove tecnologie (Industria 4.0).

Meno diffuso e meno frequente è il rischio legato all'efficacia e all'efficienza dei processi, il che dimostra che le nuove tecnologie, sempre più frequenti all'interno delle imprese del campione, garantiscono risultati soddisfacenti sotto il profilo della produttività. Meno frequenti, ma di rilevante impatto, sono i rischi legali (legati ai contenziosi), nonché il rischio di delega che nasce laddove non siano stati adeguatamente formalizzati gli assetti di governance.

Infine, tra i rischi esterni, generalmente meno frequenti nell'esercizio delle imprese interpellate, vengono segnalati quello di mercato, legato alle ripetute oscillazioni della domanda, e quello di normativa, a seguito dei continui mutamenti legislativi, dei tempi incerti della giustizia e della farraginosità della burocrazia, che finiscono per impattare sulla competitività delle imprese, ostacolando le opportunità di business. Per l'entità del loro impatto sono reputati cruciali anche i rischi di concorrenza, di danni ambientali e di compliance, sebbene siano stati riscontrati da una percentuale inferiore di imprese.

Infine, incrociando i rischi finanziari con quelli operativi, è stata costruita una mappa di posizionamento che prova a riassumere i risultati dell'indagine, circa le criticità riscontrate dalle imprese, ponendole in relazione al settore di appartenenza delle imprese interpellate.

Fig. 1: Posizionamento delle imprese intervistate in relazione a rischi finanziari e rischi operativi



Fonte: Ns. elaborazione

¹ Si ricorda, infatti, che l'indagine relativa ai rischi riscontrati dalle imprese risale al 2012.

² Indagine effettuata su un campione di 26mila aziende interpellate dall'associazione delle Camere di commercio - Dikh, Deutscher Industrie und Handelskammertag, Febbraio 2018.

La mappa evidenzia come i settori metalmeccanico, automotive e tessile-abbigliamento siano quelli esposti non solo ad un maggior numero di rischi (prevalentemente finanziari per i primi due settori, maggiormente operativi per il terzo), ma siano anche più vulnerabili in termini di frequenza e potenziale impatto.

Si riduce il numero di rischi cui sono esposte, ma resta all'incirca invariata la probabilità di manifestazione e l'intensità potenziale dell'impatto, per le imprese appartenenti ai settori dell'agroalimentare, del mobile e dell'informatica. Meno esposte, invece, risultano le imprese operanti nell'ambiente (ecologia, energie rinnovabili), nei trasporti (privati) e nella chimica, ossia quei settori che, in Puglia, si sono rivelati più resistenti alla crisi, grazie all'innovazione tecnologica adottata, e, nel caso specifico dei trasporti, al crescente flusso turistico in entrata.

Viene, infine, confermata, dall'ampiezza delle conferenze, la maggiore esposizione ai rischi finanziari piuttosto che a quelli operativi. Unico caso in cui c'è perfetto equilibrio nella duplice esposizione ai rischi è quello delle imprese del tessile/abbigliamento, probabilmente il settore più esposto ai rischi del campione esaminato, anche perché hanno risentito maggiormente della concorrenza dei Paesi emergenti.

Si ribadisce, infine, che i risultati relativi ai punti n.1 e 2 fanno riferimento ad una indagine condotta nel primo semestre 2012.

3. Il ruolo della misurazione del rischio nel miglioramento delle performances

Una volta indagati i rischi "tipici" per le imprese del campione, si è proceduto alla costruzione di una *Balanced Scorecard* per i rischi (c.d. *Balanced Riskcard*), individuando 4 prospettive coerenti con le categorie di rischio più (frequentemente) rilevate dalle imprese intervistate.

Tale modello, adattato alle caratteristiche ed alle esigenze di un minor numero di imprese selezionate all'interno del campione (nove imprese, una per ogni settore indagato), è stato applicato in un arco temporale corrispondente a 5 esercizi (dal 2013 al 2017).

I risultati di seguito presentati sono stati ottenuti mediante intervista diretta al soggetto responsabile, all'interno dell'organizzazione aziendale, dell'applicazione della *Balanced Riskcard* (direttore generale ovvero responsabile area finanza e controllo).

Per quanto concerne i rischi finanziari, è stato riscontrato, unanimemente dall'intero campione, come l'applicazione della *BRC* abbia consentito innanzitutto di formalizzare e condividere con l'intera organizzazione le criticità cui è esposta l'impresa di appartenenza. Ciò ha fatto sì che si creassero maggiori sinergie tra le funzioni aziendali interessate (nel caso specifico approvvigionamento, vendite e finanza) ottenendo benefici sotto il profilo della liquidità aziendale (riducendone, dunque, il rischio), e limitando, conseguentemente, l'esposizione e la richiesta di credito verso gli intermediari finanziari. In bilancio, il beneficio è stato riscontrato attraverso una riduzione degli oneri finanziari.

Con riferimento, invece, ai rischi di cambio e di commodity, la *BRC* ha permesso di porre in evidenza tutte le "iniziative" a disposizione per limitare le perdite, nonché di valutare, tra le alternative, quelle più conformi alle proprie necessità. Dunque, è stato possibile razionalizzare l'azione di riduzione del rischio, in quanto, attraverso la definizione di una soglia di sostenibilità delle perdite su cambi così come di un limite di tolleranza di oscillazione delle materie prime, è stata agevolata la scelta dello strumento finanziario (contratto di opzione) più efficace (nella riduzione del rischio) e più efficiente (in termini di costi), con il risultato del mantenimento dei rispettivi parametri imposti e, quindi, del controllo dei relativi rischi. In tal senso, è emerso altresì come la *BRC* abbia agevolato anche il compito del soggetto terzo (intermediario finanziario) nell'individuare lo strumento più adatto alle esigenze dell'impresa per la copertura di tali rischi.

Passando ad esaminare i rischi esterni, buona parte delle imprese hanno dichiarato maggiori difficoltà nel riscontrare benefici dall'applicazione della *BRC*, in quanto i "target" da raggiungere non sempre hanno consentito una misurabilità in termini numerici. Questo dato, a nostro giudizio, rivela una difficoltà delle imprese del campione a tradurre la strategia in numeri e, quindi, ad una corretta adozione dello strumento *BRC*, ma riteniamo ciò comprensibile in considerazione della natura sperimentale di tale applicazione.

Ciò nonostante, la *BRC* ha consentito, come nel caso precedente, di poter condividere le principali criticità derivanti dall'ambiente esterno a cui le stesse risultano esposte, di poter stimarne più verosimilmente l'impatto e di poter meglio individuare le azioni più adeguate per la loro gestione.

In particolare, nel caso del rischio di normativa, si è riscontrato come le imprese si siano dotate (o nel caso in cui già lo avessero fatto, abbiano perfezionato) di un sistema di divulgazione dell'aggiornamento legale, evitando "alibi" da parte dei dipendenti.

Alcune imprese del campione (in realtà meno della metà), inoltre, hanno colto l'occasione per formalizzare e predisporre piani di emergenza, in caso di danni accidentali provocati dalle loro produzioni, ovvero in caso di necessità di set-up.

Nel caso del rischio di danni ambientali, la *BRC* ha stimolato iniziative di revisione degli impianti, portando, inoltre, alla definizione periodica di revisione e controllo dei processi e degli impianti e macchinari, che possono rappresentare potenziali fonti di inquinamento.

La *BRC*, inoltre, ha stimolato buona parte delle imprese interpellate ad assumere un orientamento al cliente, dedicando maggiore attenzione al monitoraggio della customer satisfaction, introducendo strategie di *Customer Relationship Management (CRM)*.

Per quanto riguarda, invece, i rischi operativi e strategici, vi è unanimità nell'affermare l'efficacia della *Balanced Riskcard* quale leva per affinare la strategia e, quindi, l'operatività della gestione, riducendo i rischi che ne derivano.

La BRC, infatti, nascendo e sviluppandosi come strumento di misurazione della performance volto a tradurre la strategia in numeri, consente, meglio di altri strumenti, di poter misurare i risultati attesi in fase di pianificazione strategica, definendo i valori ai quali attestarsi (benchmark) e le relative soglie di tolleranza, al di sotto (o al di sopra) delle quali potrebbero manifestarsi i rischi di gestione.

Nel caso specifico, le imprese del campione che hanno applicato la BRC hanno potuto riscontrare il vantaggio di definire i parametri (KPI) che consentono di attivare, all'interno delle proprie organizzazioni di riferimento, azioni di miglioramento continuo che, nel ridurre le probabilità di manifestazione dei rischi, consentono al contempo di migliorare le performance d'impresa, agevolando il percorso di creazione di valore.

Si pensi, ad esempio, all'iniziativa di destinare una data percentuale dell'utile conseguito alla Ricerca & Sviluppo, che, consentendo all'impresa una crescita sul piano competitivo, comporta un costante aggiornamento delle proprie produzioni, sia sul piano estetico e che tecnologico, differenziando l'impresa dalla concorrenza e agevolando il processo di fidelizzazione dei propri clienti. Ecco, dunque, come, attraverso una costante, seppur marginale, reiterazione degli utili, le imprese sono in grado di tenere sotto controllo (ed in taluni casi contrastare) il rischio di riduzione del tasso di innovazione, e per di più il rischio di riduzione delle vendite, il conseguente rischio di guerra dei prezzi (specie in un contesto, come quello attuale, caratterizzato da una saturazione dell'offerta), nonché il più generale rischio di concorrenza (orizzontale o verticale che sia), confermando così una l'esistenza di una relazione sistemica tra i rischi aziendali (Golinelli, 2017).

La BRC, secondo i soggetti intervistati, ha fornito il vantaggio di esplicitare concetti che spesso restano nell'aleatorietà di obiettivi sempre più frequentemente espressi in parole o teorie piuttosto che in risultati tangibili e, dunque, traducibili in numeri.

L'eliminazione (o la riduzione) dei rischi deriva semplicemente dal fatto che le iniziative strategiche sono frutto di una attenta definizione degli obiettivi, a loro volta determinati per correggere le inefficienze, ai quali vengono associati precisi indicatori di misura (KPI), stabilendo (attraverso l'attribuzione di valori) i target da raggiungere. Il tutto consentendo all'intera organizzazione di assumere un linguaggio comune, indipendentemente dalla funzione operativa esercitata, e, quindi, di incrementare comprensione e condivisione dei risultati da raggiungere.

Si precisa, tuttavia, come siano ancora in corso valutazioni in termini quantitative (valori percentuali) circa la riduzione dei rischi ovvero il miglioramento della performance.

Infine, con riferimento al rischio di governance, i soggetti intervistati hanno evidenziato come la BRC abbia principalmente consentito di formalizzare ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale, riducendo i rischi di delega. Con riferimento al rischio di compliance, l'intero campione ha inteso dotarsi dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Con riferimento al rischio di conflitto di interessi nessuna impresa del campione si è espressa in merito.

Limiti della ricerca. Il paper presenta anzitutto il limite di aver preso in considerazione un ristretto numero di imprese (90), in considerazione principalmente delle difficoltà riscontrate nell'ottenere adeguati e attendibili feedback dai soggetti interpellati, benché si sia cercato di focalizzare l'attenzione su diversi settori, quali chimico, trasporti, ambiente/ecologia, agroalimentare, mobile/imbottito, informatica, automotive, metalmeccanico, tessile/abbigliamento, più rappresentativi sul territorio.

Altro limite è stato quello di rilevare essenzialmente il giudizio/parere di un solo soggetto all'interno dell'organizzazione aziendale, ovvero sia dell'amministratore delegato o, in alcuni casi, del responsabile dell'area finanza e controllo, concentrandosi su un'unica prospettiva di analisi.

Infine, si rileva come l'applicazione della BRC abbia interessato un numero ancora più ristretto di imprese del campione (9) e non sempre è stato possibile valutare sotto il profilo quantitativo l'impatto della stessa, sebbene, sotto questo profilo, siano ancora in corso le opportune valutazioni.

Sotto il profilo dei risultati, l'analisi ha preso in considerazione alcune determinanti importanti per una corretta gestione della BSC per i rischi, partendo dal suo disegno progettuale come la presenza di mappe strategiche al suo interno, di un adeguato sistema di incentivi e di un bilanciamento tra diverse dimensioni della gestione aziendale. Ma se il sistema degli incentivi è risultato determinante per discriminare una tipologia di BRC da un'altra e di conseguenza anche per comprendere differenze nei relativi benefici, la presenza di mappe strategiche non è risultata invece decisiva. Ancora di meno è apparso significativo il c.d. "bilanciamento" tra le diverse prospettive che la letteratura ha spesso indicato tra i punti di forza del modello Balanced Scorecard. Tuttavia, in quest'ultimo caso è forse opportuno ammettere come sia ancora necessario migliorare lo strumento di rilevazione da noi ipotizzato e implementato.

Implicazioni pratiche. Oltre a ripensare la strategia, probabilmente nulla ha preoccupato gli imprenditori in questi ultimi anni più dei loro fallimenti nella gestione del rischio. In questo ambito, proprio Kaplan (2009) ha esplorato come la gestione del rischio possa essere meglio integrata nell'esecuzione della strategia. Un'analisi della gestione del rischio - la sua storia e gli approcci tradizionali - e dei conseguenti fallimenti di mercato lo hanno portato a concludere che la gestione del rischio dovrebbe essere considerato come "terza gamba" della creazione di valore per gli azionisti, insieme alla crescita del fatturato e della produttività. Egli introduce due concetti importanti: una gerarchia a tre livelli di rischio; l'indicatore di rischio c.d. "scorecard", un parallelo con la strategia "di scorecard" che lui e D. Norton hanno concepito quasi due decenni fa.

La *Balanced Scorecard*, infatti, permette di associare, così come avviene per la misurazione delle performance, a ciascun rischio individuato, in funzione delle quattro prospettive prestabilite (che possono essere suscettibili di variazioni a seconda delle specificità dell'impresa considerata), gli strumenti di misurazione che ne determinano l'impatto in relazione alla variazione (evidentemente di segno meno) della performance ottenuta.

In tal senso, un adattamento della stessa alle strategie di risk management, ed una sua corretta progettazione ed implementazione, può rappresentare uno strumento utile non soltanto volto alla riduzione dei rischi, ma anche, e soprattutto, al contestuale miglioramento delle performance d'impresa.

Originalità del lavoro. La ricerca si è proposta la costruzione di un modello di *Balanced Scorecard* per i rischi applicata alle imprese di un campione limitato, sebbene variegato in termini settoriali, al fine di testarne l'efficacia.

In ritardo rispetto alla letteratura, la diffusione della "cultura del rischio" all'interno delle imprese e, in particolare, in quelle industriali è stata latente per molto tempo, prima di affermarsi con veemenza nella seconda metà degli anni 2000, in seguito all'affacciarsi della crisi globale.

Intenzione degli autori è stata quella di applicare la metodologia della *Balanced Scorecard* adattata al risk management per permettere di impostare un insieme di misure intorno alle quali implementare un sistema di controllo dei rischi direzionale efficacemente collegato alle componenti della gestione aziendale, per poterne verificare la coerenza con le strategie poste in essere dall'azienda, in vista di un miglioramento della performance.

Per far ciò è stata necessaria una fase propedeutica volta a valutare i rischi a cui tali imprese sono maggiormente esposte, al fine di costruire una BRC quanto più conforme e funzionale alle rispettive esigenze.

Se la *Balanced Scorecard* viene implementata sulla base di questa coerenza, essa può essere definita come un sistema coerente di misurazione e controllo integrato dei rischi. La continua evoluzione degli scenari macroeconomici impone, infatti, alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare le continue sfide di una concorrenza sempre più agguerrita: questo significa operare in un ambiente estremamente dinamico, dove per gestire la volatilità è indispensabile avere strategie efficaci e sistemi di controllo efficienti.

Lo stato di sviluppo del risk management nelle imprese intervistate ha posto in evidenza ancora ampie lacune. Non a caso è emerso come l'identificazione dei rischi avvenga prevalentemente attraverso brainstorming e workshop, ovvero riunioni interne, spesso distinte e slegate per ciascuna funzione aziendale, nonché attraverso l'analisi dell'esperienza passata, sulla base della quale, si formulano previsioni e valutazioni rispettivamente su tipologia e intensità dei rischi. Quindi si è ben lontani da un approccio strategico e sistemico, in grado di dar vita ad un'azione di risk management complessiva e trasversale alle diverse funzioni interne, che abbandoni un approccio valutativo di tipo qualitativo a favore di una stima prospettica quantitativa, come quella offerta dalla BRC, che offre quadro completo, più coerente ed azioni mirate in relazione alle quattro macro-prospettive individuate.

Il risk management, insomma, viene ancora visto come un costo e non un'opportunità per la creazione di valore all'interno e all'esterno dell'impresa. Tuttavia, le imprese del campione che si sono offerte di sperimentare la BRC per i rischi all'interno della propria organizzazione hanno potuto apprezzare i benefici di un approccio strategico e sistemico di valutazione ragionata preventiva dei rischi cui esse sono esposte, in grado altresì di pianificare azioni di risposta misurabili e per questo più facilmente monitorabili.

I risultati dell'indagine mostrano interessanti evidenze sul tema della BSC per i rischi considerando la percezione che i manager hanno in relazione al modello proposto e da loro applicato. Infatti, i soggetti intervistati hanno messo in evidenza come anche il solo differente approccio (strategico e non più casuale) ai rischi offra alle organizzazioni maggiori opportunità di prevenzione e/o copertura delle differenti criticità che possono manifestarsi nella vita d'impresa, con evidente ricaduta sulla performance d'impresa nonché in termini di benefici nell'ottica della creazione di valore e di sostenibilità del vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo.

Parole chiave: performance; business model; *Balanced Scorecard*; Risk Management; *Balanced Riskcard*

Bibliografia

- BACCARANI C. (2010), "Complessità e intelligenza manageriale", *Sinergie*, n. 81, pp. 1-15.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B., FOSS N.J., LYNGSIE J. (2018), "The Role of Senior Management in Opportunity Formation: Direct Involvement or Reactive Selection?", *Strategic Management Journal*, vol. 39, n. 5, pp. 1325-1349.
- BHATTACHARYA A. (2017), *How Digital is Redefining the Meaning of "Product"*, B.C.G. Perspectives.
- GENCO P. (2017), "Riflessioni sulle scienze manageriali nell'era dell'Industria 4.0", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 3, pp. 1-14.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa sostenibile*, Vol. I, IV edizione, Wolters Kluwer - Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1992), "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992.
- KAPLAN R.S. (2009), "Risk Management and the Strategy Execution System", *Balanced Scorecard Report. The Strategy Execution Source*, Harvard Business Publishing, November - December.

- PINNA R. (2006), *L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete*, Franco Angeli, Milano.
- SLATER S.F., OLSON E.M., HULT G.T.M. (2006), "Research notes and commentaries the moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 12, pp. 1221-1231.

Dalla catena alla costellazione del valore: il collective impact e la sfida della riduzione della povertà

GIACOMO BÜCHI* ANNA CUGNO• MONICA CUGNO▲ REBECCA CASTAGNOLI**

Obiettivi. *Un crescente numero di organizzazioni a scopo sociale (imprese profit, ma anche fondazioni, associazioni di volontariato, enti pubblici) si confronta con le sfide della società contemporanea (cambiamenti climatici, aumento della disegualianza sociale, accesso all'educazione, rigenerazione urbana, promozione e tutela della salute, sicurezza...). Malgrado l'impegno profuso, i modelli di business trasformatore elaborati e implementati da una singola struttura si rivelano però incapaci di raggiungere il risultato atteso: connettere una o più tecnologie a un bisogno, generando una catena del valore (attenta alla dimensione economica, sociale e ambientale) in grado di trasformare il settore di riferimento.*

Lo studio si propone pertanto di verificare la traslabilità dell'approccio del collective impact (Kania e Kramer, 2011; 2013; Li et al., 2014) nel contesto italiano e di testare gli strumenti di pianificazione e management strategico utili alla sua applicazione al caso della povertà energetica (Bouzarovsky, 2014, 2016; Faiella e Lavecchia, 2015; Gonzales-Eguino 2015; Maxim et al., 2016; Middlemiss e Gillard, 2015; Rugiero e Travaglini 2015). La proposta - a oggi applicata prevalentemente in ambito statunitense, canadese e australiano, oltre che nei paesi in via di sviluppo per iniziativa di multinazionali nord-americane - mette in luce la necessità di affrontare la complessità e la multidimensionalità dei problemi del capitalismo avanzato a mezzo di programmi multistakeholder e intersettoriali, elaborati in itinere. Nessuna organizzazione è infatti in grado di conoscere a priori le soluzioni utili a generare l'impatto desiderato, né possiede gli strumenti per realizzarle.

Il modello di business trasformatore fa leva su processi di open innovation (Chesbrough, 2003) funzionali alla definizione di un progetto di intervento emergente, dove il processo di creazione del valore non segue i tradizionali schemi della value chain (Porter, 1985) bensì si ispira al meccanismo della value constellation (Norman e Ramirez 1993). Nel collective impact la trasformazione del settore è infatti promossa da un processo di collaborazione a cascata, intermediato grazie a strategie di gestione integrata delle iniziative (Hanleybrown et al., 2012) tese a raccordare un set di tecnologie (nello specifico di efficientamento energetico) a un bisogno sociale (povertà energetica) inavaso o non adeguatamente coperto (Oldefield, 2011; Darby 2012; Guertler, 2012; Sovacool, 2012a).

Metodo. *L'argomentazione è supportata dalle prime evidenze empiriche scaturite dal progetto pilota LPE - Lotta alla povertà energetica (2017, in fieri), promosso da Leroy Merlin Italia e sviluppato grazie al coinvolgimento del Dipartimento Energia del Politecnico di Torino, del Dipartimento di Management e del Dipartimento di Scienze Economico-Sociali e Matematico-Statistiche dell'Università degli Studi di Torino, di S-NODI (ente strumentale scaturito dall'esperienza dell'Osservatorio della Caritas Diocesana di Torino, parte del programma Azioni di sistema di Caritas Italiana).*

Il programma di ricerca-azione nasce in qualità di attività di terza missione degli Atenei coinvolti, con uno scopo più circostanziato: gestire un'iniziativa di responsabilità sociale allargata del gruppo multinazionale, a mezzo dell'ideazione e della sperimentazione di un intervento di contrasto della povertà energetica su 100 famiglie residenti nel territorio Piemonte e Valle D'Aosta. Gli strumenti sono individuati in un kit di efficientamento energetico e in un'azione di accompagnamento a stili di consumo responsabili, realizzata da energy advisor volontari, appositamente formati.

Sull'onda delle implicazioni strutturali del tema, la discesa sul campo dà origine - per gemmazione - a un'indagine scientifica diretta a individuare le condizioni permissive e catalizzanti di un programma strutturato nella prospettiva di generare impatto, ovvero di produrre un cambiamento strutturale di medio-lungo periodo nelle modalità con le quali viene affrontata la sfida della riduzione della povertà energetica.

L'impianto della ricerca è strutturato in quattro momenti.

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Impre*- Università di Torino
e-mail: giacomo.buchi@unito.it

• Professore di sociologia - Università di Torino.
e-mail: anna.cugno@unito.it

▲ Professore aggregato e ricercatore di *Economia e Gestione delle Impre* - Università degli Studi di Torino.
e-mail: monica.cugno@unito.it

** PhD. Candidate.
e-mail: rebecca.castagnoli@edu.unito.it

La prima fase consiste nella disamina del modello di business trasformatore prescelto (il *collective impact*) e delle relative modalità di operativizzazione, alla luce del dibattito sviluppatosi in seno alla *Standford Social Innovation Review* e alla comunità di pratica *Collective Impact Forum*, promossa nel 2013 da Porter e Kramer. Quest'ultima, in particolare, ha consentito di reperire considerazioni e materiali utili alla gestione dei nodi critici dei passaggi operativi della definizione dell'impianto della proposta e della successiva programmazione delle modalità attuazione.

La seconda fase è incentrata sulla valutazione di fattibilità, diretta a determinare se è opportuno ricorrere alla prospettiva del *collective impact* per affrontare la sfida della povertà energetica. In tale passaggio l'équipe di ricerca prova a dar risposta alle domande che si pongono alla base dell'applicazione dell'approccio del *collective impact*: qual è l'oggetto di studio e quali informazioni sono disponibili in merito? Esiste una reale esigenza di cambiamento delle modalità di gestione? Quale cambiamento si intende promuovere? A tal fine viene realizzata una rassegna della letteratura sulla povertà energetica e le politiche per il suo contrasto, condotta a mezzo dei più rilevanti cataloghi bibliografici (*Scopus*, *ISI Web of Knowledge*, *EBSCO*), a partire dall'individuazione della rivista leader di settore (*Energy Policy*);

Nella terza fase - ricerca di sfondo - l'attenzione si sposta sulla determinazione degli strumenti utili a implementare il modello, attraverso la traslazione di strumenti tipici della pianificazione e gestione strategica dall'ambito imprenditoriale all'ambito sociale e la successiva applicazione degli strumenti individuati: analisi PEST; analisi di scenario; analisi di settore e matrice segmentazione-targeting-posizionamento; mappa degli stakeholder e piano di stakeholder engagement. La raccolta delle informazioni necessarie allo sviluppo delle diverse analisi - i cui risultati rappresenteranno lo spunto per l'avvio di un programma di *collective impact* applicato al caso della povertà energetica - fa leva sull'integrazione di tecniche quali-quantitative di raccolta ed elaborazione delle informazioni: ricognizione normativa sugli interventi di liberalizzazione del mercato dell'energia, creazione del mercato unico e tutela dei consumatori vulnerabili e poveri, a livello comunitario (Direttiva EU 96/92/CE) e italiano (L. 124/2017); analisi dei documenti di programmazione europeo sulle tematiche del risparmio energetico, nonché della povertà e della vulnerabilità energetica (Terzo Pacchetto per l'Energia, Piattaforma di lotta alla povertà e *Vulnerable Consumer Working Group Guidance Document*); ricostruzione dello stato dell'arte sui progetti di ricerca e azione finanziati dall'UE (21 unità). Per la determinazione dei livelli di rischio, dei profili dei soggetti colpiti dalla povertà energetica, nonché delle relative determinanti ci si è infine avvalsi dei dataset delle fonti statistiche ufficiali (*Eurostat* e *Istat*) e della Piattaforma *SHARE* che, in attesa della piena operatività dell'*Energy Poverty Observatory* dell'UE (avviato nel gennaio 2018), individuano le uniche informazioni utili allo scopo.

La quarta fase si confronta con la strategia di implementazione del processo di *problem solving* caratteristico del *collective impact*. La ricognizione delle opportunità a disposizione, la selezione delle ipotesi più promettenti e la scelta delle modalità più consone al conseguimento delle diverse finalità, sono individuate dal Comitato Scientifico del progetto *LPE*, a mezzo di un percorso di riflessione condiviso.

Risultati. Il primo e fondamentale apporto dell'indagine è individuato nella sistematica formalizzazione del modello teorico e di un toolkit funzionale alla sua operativizzazione. Viene così superata la frammentazione delle conoscenze, generata dall'esistenza di una pluralità di contributi aventi diversa natura (accademica, professionale e divulgativa), prodotti attraverso l'accumulazione dell'esperienza di una pluralità di gruppi di lavoro.

I risultati della valutazione di fattibilità consentono di verificare - a mezzo di puntuali evidenze empiriche - la funzionalità del metodo dell'impatto collettivo al problema, ne documentano il valore aggiunto rispetto agli approcci sin qui accreditati.

Attraverso un'approfondita analisi dell'oggetto di intervento, lo studio identifica le ragioni che giustificano la scelta dell'approccio del *collective impact*, documentando la complessità del fenomeno povertà energetica (associata a problemi di definizione, misurazione, individuazione dei soggetti a rischio - Pachauri e Spreng, 2011; Moore, 2012; Nussbaumer et al., 2012), la sua multidimensionalità (legata all'esistenza di cause e conseguenze in campo sociale, economico, sanitario, ambientale, tecnologico, di mercato ed educativo), incidenza (si stima la presenza di 50 milioni di persone in povertà energetica in Europa e circa 5 milioni in Italia - Eurostat, 2016), prevalenza (Thompson e Snell, 2013). Non trascurabile appare inoltre il prendere forma di un vero e proprio *energy divide* (Tirado Herrero e Bouzarovsky, 2017).

L'indagine delinea la necessità di ripensare le misure e le strategie di innovazione sin qui utilizzate nella lotta alla povertà energetica, in virtù della loro incapacità di generare un cambiamento strutturale e duraturo delle modalità di intervento e di generare outcome rilevanti. Le informazioni collezionate consentono di riconoscere l'esigenza di cambiamento nella necessità di aggredire la difficoltà di accesso a risorse energetiche sostenibili e di alta qualità, a condizioni accessibili, un traguardo non raggiunto dalle politiche (Bouzarovsky et al., 2012; Sovacool 2012b). L'interesse si concentra di conseguenza sul rapporto spesa energetica/reddito e - per quanto riguarda la praticabilità delle diverse proposte -, sul prezzo delle dotazioni tecnologiche e sull'offerta di servizi dedicati, come il credito al consumo e gli incentivi fiscali, nonché altri tipi di facilitazioni dirette ad affrontare il problema delle asimmetrie formative e della mancanza di specifica preparazione nel settore (vedasi la consulenza energetica familiare). In parallelo, lo studio evidenzia la necessità di lavorare sull'integrazione delle sfere che già si confrontano con la sfida della povertà energetica: il sistema dell'efficientamento energetico, il sistema della tutela del consumatore e il sistema di welfare, ragionando sulle possibili sinergie.

La ricerca di sfondo offre un concreto supporto nella definizione di ipotesi progettuali capaci di scalare il progetto LPE, trasformandolo in un'iniziativa diretta a creare sistemi territoriali per la riduzione della povertà energetica.

Dall'analisi PEST emerge l'importanza che alcune macro variabili hanno sull'evoluzione della povertà energetica:

- politiche (processi di liberalizzazione del mercato energetico e conseguente comportamento delle energy company);
- sociali (accesso all'informazione e abitudini di consumo degli utenti);
- tecnologiche (dispositivi per l'efficientamento energetico).

L'analisi di scenario mette in luce un andamento in soluzione di continuità con le dinamiche che hanno dominato l'ultimo decennio (major trend continue). La fase di trasformazione radicale, associata all'apertura del mercato alla libera concorrenza, può infatti dirsi consolidata, ma non conclusa, specie in riferimento alle conseguenze per i soggetti fragili o vulnerabili e in merito all'introduzione di meccanismi per la loro tutela. Sull'evoluzione del comparto di sicuro peseranno i ripetuti slittamenti dell'applicazione della riforma (che vede l'abolizione del mercato a maggior tutela procrastinata di un'ulteriore anno, ovvero rimandata a gennaio 2019) e i ritardi legislativi nel riconoscere - in attesa di una decisione europea - una definizione di consumatore vulnerabile e di povertà energetica.

L'analisi di settore documenta che il comparto è strutturato come un oligopolio differenziato, fondato sull'operatività di due gruppi di organizzazioni, con prodotti quasi perfettamente sostituibili al loro interno e a elevata differenziazione rispetto all'altro gruppo: enti pubblici che gestiscono soluzioni assistenzialistiche (bonus energia e agevolazioni fiscali); imprese profit che producono e commercializzano strumenti di efficientamento energetico, non sempre accessibili a tutti i cittadini/consumatori potenzialmente interessati, a causa del costo e della mancanza di capitale culturale (aspetto già problematizzato da Day et al. (2016).

La matrice di segmentazione-targeting-posizionamento evidenzia l'esistenza di tre gruppi di beneficiari, connessi all'esigenza di rispondere a un bisogno di mercato (migliorare l'efficienza energetica), a un bisogno sociale (ridurre la povertà energetica) e a un bisogno misto (rendere accessibile l'efficientamento energetico alle fasce meno abbienti). Questo nella consapevolezza che le nuove tecnologie per l'efficientamento energetico (quali smart meter, elettrodomestici a elevata classe energetica, valvole termostatiche, ecc.) da sole non siano in grado di spingere il settore energetico verso una maggiore sostenibilità ambientale richiesta dalla sfida del cambiamento climatico e verso una maggiore sostenibilità economica richiesta dalla sfida dell'inclusione sociale e della lotta alla povertà energetica. La ricerca di sinergie tra i due campi, è bene ricordare, rappresenta una priorità per l'agenda di intervento (Urge-Vorsatz e Tirado Herrero, 2012).

La mappa degli stakeholder identifica tre tipi di interlocutori - locali, nazionali ed europei -, i rispettivi ruoli e le aspettative distintive. In ciascun gruppo rientrano soggetti pubblici, privati e di terzo settore, che già si confrontano con il tema o potrebbero essere interessati a farlo, malgrado non esista al momento la consapevolezza o l'interesse al coinvolgimento. Grazie a una rappresentazione grafica - realizzata alla luce dello schema hub and spoke - viene enucleato l'ordine di priorità nel trasformare tali attori da osservatori a protagonisti proattivi del processo di creazione del valore, nonché le risorse che potrebbero mettere a disposizione del programma.

Il piano di stakeholder engagement fa leva infine sull'assunzione di responsabilità e circonda due leve di attrazione dell'interesse dei diversi interlocutori: corporate social responsibility e shared value (Porter e Kramer, 2011) per gli attori di mercato -; innovazione sociale per quelli pubblici (Mulgan et al., 2007); ricerca di impatto per il terzo settore (Kania et al., 2014).

Da ultimo, lo studio ha formalizzato un piano di lavoro per l'avvio del programma di impatto collettivo, ipotizzando la struttura organizzativa e la versione prototipale del disegno di intervento, su cui far leva per aggregare le risorse della comunità in vista dello sviluppo del mercato delle tecnologie di efficientamento energetico.

Nel primo passaggio, il team individua quali organizzazioni, in virtù delle loro caratteristiche (conoscitive, reputazionali, relazionali, organizzative e finanziarie) potrebbero esercitare i compiti chiave necessari a promuovere l'avvio del processo di problem solving e innescare il processo di collaborazione a cascata teso a promuovere e sostenere la trasformazione dei mindset (Kania et al., 2014). Il ruolo di leading organisation, ispirato ai criteri della leadership adattiva (Heifetz et al., 2004), è esercitato - attraverso un'associazione temporanea di scopo - da Università degli Studi di Torino e Politecnico di Torino. Lo steering committee è composto da esperti nei campi dell'efficientamento energetico, dell'innovazione nel settore del welfare e del wellbeing, dell'attivazione comunitaria, delle strategie di impresa, del customer co-creation process. La backbone organisation è riconosciuta in S-NODI, un'organizzazione che - in virtù della sua esperienza - già possiede molte delle caratteristiche dell'infrastruttura di riferimento (Turner et al., 2012, 2013; Klemping, 2016).

Nel secondo passaggio, il team mette a fuoco la roadmap del coinvolgimento della comunità e porrà le basi per la sua realizzazione attraverso le quattro fasi individuate dal modello, a partire dalla consapevolezza che il processo di collaborazione non è lineare. In ciascun momento la coalizione intersettoriale e multiattore che si andrà pian piano arricchendo di nuovi partner, lavorerà sulla governance e l'infrastruttura, la pianificazione strategica, il coinvolgimento dei portatori di interesse, la valutazione dei risultati e il miglioramento continuo. I materiali generati dallo studio di fattibilità si configureranno come strumenti chiave nella gestione del processo di problem solving, in particolare nel momento di avvio del programma - la generazione di idee e la promozione del dialogo -, non a caso individuato come lo stadio più critico per il successo di un'iniziativa di collective impact. Attraverso di essi potrà infatti essere agevolmente costituito il dossier di candidatura (contenente l'analisi preliminare), funzionale a presentare in

maniera efficace ed efficiente le informazioni essenziali a innovare il settore e a supportare l'avvio della proposta di business trasformativa.

Limiti della ricerca. Data la natura di progetto sperimentale, ancora nella fase istruttoria, è ragionevole immaginare che ulteriori potenzialità emergano in corso d'opera. Tale elemento non rappresenta però una componente che riduce la significatività dei risultati, anzi dev'essere considerato un elemento per così dire "fisiologico" dell'approccio prescelto che - a detta degli stessi proponenti - viene individuato come un processo di problem solving a misura della complessità delle sfide sociali che si intendono affrontare.

Implicazioni pratiche. Lo studio:

- avvia una riflessione accademica e professionale su un approccio promettente che - facendo leva sulla creazione di ecosistemi per il cambiamento sociale - può contribuire allo sviluppo del mercato delle tecnologie per l'efficiamento energetico e più in generale di innovazioni capaci di aggredire sfide sociali;
- documenta l'applicabilità del collective impact anche nel contesto europeo e italiano, il cui impianto istituzionale appare significativamente diverso da quello anglosassone, in primis per orientamenti culturali e ruolo della regolazione pubblica nella gestione delle questioni sociali;
- pone le basi per il rinnovamento dell'intervento per la riduzione della povertà energetica - sin qui dominato da soluzioni assistenzialistiche - mettendo a disposizione del nutrito insieme di stakeholder e della comunità di pratica del collective impact uno studio di caso su un settore sin qui non esplorato;
- migliora la strumentazione analitica indispensabile all'applicazione del modello del collective impact, integrando nella "cassetta degli attrezzi" ben noti metodi del repertorio dell'analisi strategica, opportunamente "rivisitati" per supportare lo sviluppo di modelli di business trasformativa utili ad affrontare le sfide sociali.

Originalità del lavoro. È il primo studio che argomenta l'importanza e il ruolo dell'apparato concettuale e metodologico dello strategic planning and management allo sviluppo di un programma ispirato al modello del collective impact. Ulteriori elementi di innovazione scaturiscono dalla scelta dell'ambito territoriale e del settore, dove - nonostante l'enfasi posta dall'UE e di rimando dal Governo italiano sul ruolo delle imprese sociali nell'innovazione sociale - non sono rinvenibili contributi che mirino alla costituzione di sistemi locali per la gestione delle sfide del terzo millennio, né che puntino alla definizione di disegno intervento condiviso dai diversi portatori di interesse.

Parole chiave: collective impact; value constellation; customer co-creation process; open innovation; innovazione sociale; povertà energetica.

Bibliografia

- BOUZAROVSKI S. (2016), "Understanding the core-periphery divide in the geographies of European energy poverty", in AA.VV., *Energy Poverty Handbook*, European Union, Bruxelles.
- BOUZAROVSKI S. (2014), "Energy Poverty in the European Union: Landscapes of Vulnerability", *WIREs Energy Environment*, vol. 3, n. 3, pp. 276-289.
- BOUZAROVSKI S., PETROVA S., SARLAMANOVA R. (2012), "Energy poverty policies in the EU: a critical perspective", *Energy Policy*, vol. 49, pp. 76-82.
- CHESBROUGH H., (2003), "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 3, pp. 35-41.
- DARBY S.J. (2012), "Metering: EU policy and implications for fuel poor household", *Energy Policy*, vol. 49, pp. 98-106.
- DAY R., WALKER G., SIMCOCK N. (2016), "Conceptualising energy use and energy poverty using a capabilities framework", *Energy Policy*, vol. 93, pp. 255-264.
- EDMONDSON J., HECHT B. (2014), "Defining Quality Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 11, n. 3, pp. 6-7.
- EUROSTAT (2016), *Energy consumption in households*, Bruxelles.
- FAIELLA I., LAVECCHIA L. (2015), "La povertà energetica in Italia", *Politica Economica*, vol. 31, n. 1, pp. 27-76.
- FERBER T., WHITE E. (2014), "Making Public Policy Collective Impact Friendly", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 11, n. 3, pp. 22-23.
- GONZÁLEZ-EGUINO M. (2015), "Energy poverty: An overview", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 47, pp. 377-385.
- GUERTLER P. (2012), "Can the Green Deal be fair too? Exploring new possibilities for alleviating fuel poverty", *Energy Policy*, vol. 49, pp.91-97.
- HANLEYBROWN F., KANIA J., KRAMER M. (2012), "Channeling Change: Making Collective Impact Work", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, n. 1, pp. 1-8.
- HEIFETZ R., KANIA J., KRAMER M. (2004), "Leading Boldly: Foundations can move past traditional approaches to create social change through imaginative – and even controversial - leadership", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 2, n. 4, pp. 21-31.
- KANIA J., HANLEYBROWN F., SPLANSKY J. (2014), "Essential Mindset Shifts for Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 11, n. 3, pp. 2-5.
- KANIA J., KRAMER M. (2011), "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 8, n. 4, pp. 36-41.
- KANIA J., KRAMER M. (2013), "Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n. 1, pp. 1-14.
- KANIA J., KRAMER M., RUSSEL P. (2014), "Strategic philanthropy for a complex world", *Stanford Social Innovation Review*,

vol. 12, n. 3, pp. 25-37.

- KLEMPING S. (2016), "Establishing the Backbone: An Underexplored Facet of Collective Impact Efforts", *CCRC Research Brief, Columbia University*, n. 60, pp. 1-5.
- KOWSARI R., ZERRIFFI H. (2011), "Three dimensional energy profile: A conceptual framework for assessing household energy use", *Energy Policy*, vol. 39, n. 12, pp. 7505-7517.
- LI K., LLOYD B., LIANG X.-J., WEI Y.-M. (2014), "Energy poor or fuel poor: What are the differences?", *Energy Policy*, vol. 68, pp. 476-481.
- MAXIM A., MIHAI C., APOSTOAIIE C.-M., POPESCU C., ISTRATE C., BOSTAN I. (2016), "Implications and Measurement of Energy Poverty across the European Union", *Sustainability*, vol. 8, n. 5, pp.1-20.
- MIDDLEMISS L., GILLARD R. (2015), "Fuel poverty from the bottom-up: Characterising household energy vulnerability through the lived experience of the fuel poor", *Energy Research & Social Science*, vol. 6, pp. 146-154.
- MOORE R. (2012), "Definitions of fuel poverty: Implications for policy", *Energy Policy*, vol. 49, pp. 19-26.
- MULGAN G., TUCKER S., RUSHANARA A., SANDERS B. (2007), *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*, London, Young Foundation.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, pp. 65-77.
- NUSSBAUMER P., BAZILIAN M., MODI V. (2012), "Measuring energy poverty: Focusing on what matters", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 16, n. 1, pp.231-243.
- OLDFIELD E. (2011), "Addressing Energy Poverty Through Smarter Technology", *Bulletin of Science, Technology & Society*, vol. 31, n. 2, pp. 113-122.
- PACHAURI S., SPRENG D. (2011), "Measuring and monitoring energy poverty", *Energy Policy*, vol. 39, n. 12, pp. 7497-7504.
- PARKHURST M., PRESKILL H. (2014), "Learning in Action: Evaluating Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 11, n. 3, pp. 17-19.
- PORTER M. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PORTER M., KRAMER (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, n. 1, pp. 64-77.
- RUGIERO S., TRAVAGLINI G. (2015), "Fuel poverty: costo dell'energia e disagio sociale", *Nuova Energia*, vol. 13, n. 1 pp. 68-71.
- SOVACOOOL B. K., COOPER C., BAZILIAN M., JOHNSON K., ZOPPO D., CLARKE S., EIDSNESS J., CRAFTON M., VELUMAIL T., RAZA H. A. (2012), "What moves and works: Broadening the consideration of energy poverty", *Energy Policy*, vol. 42, pp. 715-719.
- SOVACOOOL B.K. (2012a), "Deploying Off-Grid Technology to Eradicate Energy Poverty", *Science*, vol. 338, pp. 47-48.
- SOVACOOOL B.K. (2012b), "The political economy of energy poverty: A review of key challenges", *Energy for Sustainable Development*, vol. 16, n. 3, pp. 272-282.
- THOMSON H., SNELL C. (2013), "Quantifying the Prevalence of Fuel Poverty Across the European Union", *Energy Policy*, vol. 52, pp. 563-572.
- TIRADO HERRERO S., BOUZAROVSKI S. (2017), "The energy divide: Integrating energy transitions, regional inequalities and poverty trends in the European Union", *European Urban and Regional Studies*, vol. 24, n. 1, pp. 69-86.
- TURNER S., ERRECART K., BHATT A. (2013), "Measuring Backbone Contributions to Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n. 4, pp. 1-4.
- TURNER S., MERCHANT K., KANIA J., MARTIN E. (2012), "Understanding the value of backbone organizations in collective impact", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, n. 3, pp. 1-8.
- URGE-VORSATZ D., TIRADO HERRERO S. (2012), "Building synergies between climate change mitigation and energy poverty alleviation", *Energy Policy*, vol. 49, pp. 83-90.

Blockchain e criptovalute: strumento di democratizzazione imprenditoriale o bolla speculativa?

GIOVANNA DOSSENA* FRANCESCA MAGNO* PASQUALE MASSIMO PICONE[▲]

Obiettivi. *L'obiettivo di questo lavoro (che costituisce il primo step di un più articolato percorso di ricerca) è di fornire un quadro teorico di riferimento utile alla comprensione delle possibili conseguenze che l'avvento della blockchain e delle criptovalute può avere sul contesto imprenditoriale e strategico-competitivo. Nello specifico, si vuole indagare se l'utilizzo della tecnologia blockchain possa rappresentare un effettivo strumento di "democratizzazione imprenditoriale" e di enfattizzazione del personal power dei singoli attori oppure sia il driver di una bolla speculativa basata sulle criptovalute.*

Metodologia. *Il presente lavoro segue i principi della conceptual contribution sviluppati da MacInnis (2011) che, per il tramite di un approccio creativo e innovativo, consente di costruire teoria. Tale metodologia permette di "vedere" (seeing) o di "capire" (understanding) una situazione (nuova o già nota ma impiegando una differente lente interpretativa) attraverso l'identificazione di modelli, connessioni e proprietà sottostanti. I contributi di teorico-concettuali possono muoversi lungo quattro direzioni distinte, ciascuna delle quali presenta specifici obiettivi. Lungo la prima direzione, denominata envisioning, la ricerca si orienta verso lo sviluppo e l'espressione di nuove idee, che possono riguardare qualcosa di completamente nuovo (identifying) o la reinterpretazione creativa di concetti esistenti (revising). Lungo la seconda direzione indicata con il termine explicating, il lavoro di ricerca è finalizzato alla spiegazione di idee e concetti, attraverso la descrizione dettagliata e lo sviluppo di relazioni (delineating) o la sintesi complessiva volta a facilitare la comprensione (summarizing). Lungo la terza direzione denominata relating, la ricerca concettuale prova a mettere in relazione le idee per identificare e distinguere le diverse componenti di un fenomeno (differentiating) o al contrario di amalgamare e unificare il significato di elementi distinti (integrating). Infine, lungo la quarta direzione denominata debating, vale a dire discutere le idee, la ricerca è tesa ad argomentare e sostenere una specifica prospettiva (advocating) o al contrario di confutare un consolidato modo di vedere (refuting).*

Il nostro lavoro di ricerca si muove lungo la quarta direzione identificata da MacInnis (2011). Attraverso una fase di consolidamento delle idee provenienti dal dibattito sulla blockchain si è inteso ricercare la comune comprensione dei contenuti e di sostenere la validità della nostra ricerca. In particolare, nel dibattito si riconoscono due principali prospettive circa i potenziali effetti della blockchain sul contesto imprenditoriale e strategico-competitivo. Da un lato, alcuni sostengono che la blockchain sia un'opportunità di democratizzazione imprenditoriale, dall'altro lato, emerge la posizione di coloro che sostengono che la tecnologia blockchain supporti la bolla speculativa delle criptovalute.

Risultati. *La tecnologia blockchain e i registri distribuiti costituiscono un network di tipo peer-to-peer sviluppato in internet, apparso per la prima volta nel 2008. Basata sulla Distributed Ledger Technology (DLT), un libro mastro aperto e universalmente accessibile, tale tecnologia consente agli attori di un sistema (chiamati nodi) di effettuare transazioni di risorse digitali utilizzando una rete di tipo peer-to-peer. Un aspetto caratterizzante del funzionamento della blockchain è la riproduzione simultanea in molteplici registri della medesima informazione e l'impiego di specifici riferimenti all'informazione precedente e successiva. Ogni transazione viene registrata tramite l'uso di crittografia, cioè di una scrittura cibernetica a firma digitale (Nofer et al., 2017) ed è validata tramite un protocollo di consenso. Tecnicamente, quindi, ogni volta che una transazione è inserita nella rete P2P, i nodi procedono a convalidare la transazione. Se i nodi concordano sulla legittimità della transazione, essa viene confermata e inserita in un blocco e, da questo momento, le transazioni diventano irreversibili e permanenti nonché verificabili e sicure. Questo nuovo blocco viene aggiunto alla precedente catena di blocchi e come tale "bloccato". In questo modo, l'ultimo blocco mantiene una visione condivisa e concordata dello stato attuale (Buterin, 2014). Di conseguenza, tutte le transazioni sono memorizzate in un libro mastro in cui i nodi coinvolti contengono una copia di tutti i blocchi. I blocchi costituiscono delle serie temporali di transazioni valide. Per motivi di sicurezza ciascun blocco include l'hash del*

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bergamo
e-mail: giovanna.dossena@unibg.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bergamo
e-mail: francesca.magno@unibg.it

▲ Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bergamo
e-mail: pasqualemassimo.picone@unibg.it

blocco precedente. L'hash viene utilizzato per identificare le informazioni e garantire l'integrità dei dati. Il collegamento tra i blocchi forma una catena, da qui il nome "blockchain". La creazione di nuovi blocchi è nota come mining (Narayanan et al., 2016). Ogni blockchain genera "lavoro", che ha un valore misurabile in coin ossia criptovalute. Dunque, possiamo metaforicamente considerare ogni blockchain come "un piccolo mondo a sé", un piccolo paese che produce lavoro, lo valuta secondo i suoi schemi e lo trasforma in sua moneta (virtuale). Si tratta di un sistema economico totalmente distinto da quello reale. Questa descrizione è coerente con quanto affermato dalla Banca Centrale Europea (2012, pag.13) che definisce la moneta virtuale come un "tipo di denaro digitale non regolamentato, che viene emesso e solitamente controllato dai suoi sviluppatori, e utilizzato e accettato tra i membri di una specifica comunità virtuale".

Tra le funzionalità più importanti della blockchain vi è quella di consentire di scambiare informazioni sensibili ed elementi finanziari direttamente, end-investor to end-investor, superando la necessità di avere una terza parte che svolga il ruolo di intermediario. Dunque, la tecnologia blockchain supporta i processi di disintermediazione e di decentramento. Tuttavia, il decentramento non sarà più basato su un'autorità centrale, ma sul consenso per l'autenticazione (Adams et al., 2017); di conseguenza, le tradizionali relazioni di potere e la struttura gerarchica perdono la loro utilità (Swan, 2015) e sono soppiantate da transazioni digitali innovative (Scott et al, 2017).

Alla luce delle sopraindicate funzionalità della blockchain non sorprende che tale tecnologia si sia affermata in molti campi di applicazione - il trasferimento di risorse finanziarie e i pagamenti, i registri immobiliari, gli accordi contrattuali (smart contract o contratti intelligenti) e la conferma dell'identità (Swan, 2017) - e che diverse posizioni siano emerse sulle effettive potenzialità della tecnologia blockchain. Per ragioni espositive, la nostra ricerca confronta due prospettive sostanzialmente in contrapposizione: la blockchain come una rivoluzione tecnologica con impatti radicali sull'economia, anche in termini di democratizzazione imprenditoriale, rispetto alla blockchain come driver tecnologico di una bolla speculativa basata sulle criptovalute.

La prima prospettiva ritiene che la tecnologia blockchain sia una disruptive innovation in grado di modificare e rendere obsoleti molti business model esistenti (Christensen e Raynor, 2003; White, 2017) nonché di portare maggiore sicurezza, trasparenza ed efficienza nelle transazioni. Lungo questa impostazione si considerano quattro principali aspetti. Primo, la blockchain si presenta come uno strumento in grado di supportare una più ampia democrazia imprenditoriale poiché rappresenta anzitutto una forma di inclusione finanziaria. Essa, infatti, consente di accedere a un portafoglio di servizi finanziari alternativi che il sistema finanziario attuale è incapace di offrire (Demirgüç-Kunt e Singer, 2017; Larios-Hernández, 2017). Per raccogliere finanziamenti a livello globale è sufficiente pubblicare un white paper che descrive il progetto e i ruoli, e una roadmap di sviluppo con la stima dei fondi necessari a sostenere il progetto (Chen, 2017). Questa possibilità messa in gioco dalla blockchain supera le barriere che, tradizionalmente, incontrano start-upper e imprenditori per finanziare i loro progetti (Feld e Mendelson, 2016) negoziando con business angel e venture capitalist. Il fatto che imprenditori possano raccogliere direttamente fondi da investitori su scala globale, da un lato, democratizza l'accesso al capitale finanziario consentendo di finanziare progetti promettenti, dall'altro lato, ha delle ripercussioni sui modelli di business del sistema tradizionale di raccolta fondi.

Secondo, le modalità di comunicazione e di coinvolgimento delle parti interessate al progetto fin dalle fasi iniziali è utile a costruire una comunità forte, facilitando lo sviluppo, l'adozione e la diffusione del progetto, dando quindi vita a vero e proprio nuovo ecosistema imprenditoriale (Chen, 2017).

Terzo, le potenzialità della blockchain possono estendersi anche all'inclusione imprenditoriale per la cosiddetta base della piramide dei paesi emergenti che sovente il sistema finanziario tradizionale esclude (George et al., 2012; Larios-Hernández, 2017). È lapalissiano che grazie alla tecnologia blockchain viene meno la necessità di avere burocrazia, intermediari, grossisti. Si tratta, dunque, di un modo di prendere le distanze da un "sistema prestabilito" enfatizzando il personal power. In altre parole, il soggetto diventa intermediario di sé stesso. Come è noto, il potere è una componente endemica della natura umana (Nietzsche, 1983) ed esprime uno status sociale che deriva dal controllo o governo di persone e/o risorse (Schwarz et al., 2012). Attraverso la blockchain ciascun attore riprende in mano la propria vita e agisce a proprio modo seguendo i propri valori. In particolare, ciascun attore grazie a questo personal power potrà impossessarsi di una parte del valore creato che nel sistema tradizionale sarebbe finito nelle mani degli intermediari.

Infine, si rileva che la blockchain non solo modifica aspetti operativi della competizione tra imprese, ma anche aspetti strategici, promuovendo nuove forme di alleanze, e trasformando i modelli di business di molte imprese. L'industria della musica, ad esempio, sta attualmente promuovendo l'uso della blockchain e delle criptovalute come nuova forma di distribuzione delle royalty che garantisce una maggiore tutela della proprietà intellettuale e dei pagamenti online (Adams et al., 2017). Questo esempio sembrerebbe avallare la tesi di Iansiti e Lakhani (2017) secondo cui la blockchain può ridurre drasticamente i costi di transazione e che, se applicata su larga scala, potrebbe persino rivoluzionare completamente il sistema economico. Evidenze in tal senso emergono attualmente in supply chain complesse. Provenance, ad esempio, è una star up londinese che grazie alla blockchain riesce a certificare informazioni e a tracciare l'origine, il journey e l'impatto dei prodotti. Come efficacemente riflesso nel titolo del loro white paper: "Blockchain: the solution for transparency in product supply chains", scritto dal loro blockchain Engineer: "Blockchain opens new horizons for brand transparency, and it's great to be working with this tech at such a pivotal moment in consumer culture" (www.provenance.org).

La seconda prospettiva che emerge dal dibattito, qui riportato succintamente, considera la blockchain come driver tecnologico di una bolla speculativa basata sulle criptovalute. L'idea è che la blockchain e le criptovalute siano prive di valore intrinseco e possano rappresentare una forma moderna di schema piramidale (Chen, 2017).

Recentemente, è stato stimato che la criptovaluta a oggi più famosa, i bitcoin, sia detenuta da 10-15 milioni di persone al mondo (circa 1% della popolazione dei paesi sviluppati), un numero limitato. Tuttavia, il buzz e l'interesse creato dai media hanno provocato una forte espansione della domanda globale di bitcoin creando una sorta di effetto "imbuto" che ha determinato un deciso incremento dei prezzi della criptovaluta. Seguendo questa impostazione, sarebbe dunque un effetto denominato FOMO (Fear of Missing out): la paura di non riuscire a partecipare a questo circuito innovativo. In questo senso, tale moneta esprime il valore del "me too" allontanandosi dalla prospettiva di esplicitare il valore reale del lavoro della blockchain.

Indubbiamente gli sviluppi tecnologici pongono significative questioni etiche, dal momento che per talune caratteristiche l'impiego della blockchain spingerebbe più verso un sistema di anarchia che verso un sistema regolamentato (Godsiff, 2015; Adams et al., 2017) e ciò potrebbe generare conseguenze indesiderate (Adams et al., 2017). La situazione di incertezza è accentuata dalla mancanza di una normativa di riferimento. A titolo esemplificativo, si consideri che in alcuni paesi, come la Cina e la Corea del Sud, le offerte di criptovalute sono state dichiarate illegali e bandite dal 2017 (Chen, 2017).

In generale, riconoscendo la difficoltà di elaborare delle previsioni sull'effettiva incidenza futura della blockchain sul contesto imprenditoriale e strategico-competitivo, va rilevato che i processi di trasformazione in atto sono molto lenti. A tal riguardo si osservi che anche il trattamento fiscale può essere un elemento impatta sulla diffusione della blockchain e delle criptovalute (Cook, 2017); infatti mentre i fondi raccolti tramite finanziamento azionario non sono fiscalmente trattati come dei ricavi, la vendita di criptovaluta con finalità di finanziamento è considerata un ricavo, quindi, soggetto ad imposta. Questo scritto assume la posizione di Iansiti e Lakhani (2017) secondo cui la blockchain non rappresenta una disruptive technology, ma una foundational technology in grado di generare nuovi elementi del sistema economico e sociale esistente. Seguendo questa impostazione Larios-Hernández (2017) ipotizzano la creazione di una semi-blockchain-based entrepreneurship che opera a metà tra la disintermediazione totale e il sistema finanziario formale. In questo sistema la blockchain e le criptovalute non si sostituiscono al sistema finanziario formale, ma lo completano. Questo implica che il ruolo delle istituzioni formali nel sistema finanziario non si esaurisce completamente, ma evolve in modo sostanziale (Swam, 2017). Seguendo questa impostazione, per un'impresa esprimere in criptovalute una parte del proprio business - che si muove, almeno parzialmente, in modo avulso dalla competizione "formale" - potrebbe rappresentare uno strumento di diversificazione o addirittura un modo per generare potere di mercato con effetti simili a quelli derivanti dalla costruzione di un brand forte. Una delle principali conclusioni della nostra ricerca è che esistono molteplici benefici legati alla tecnologia blockchain in termini di personalizzazione dei servizi economici, di inclusione finanziaria, di trasparenza. Tuttavia, è altrettanto evidente come oramai sia necessaria un'efficace regolamentazione governativa per sostenere lo sviluppo delle potenzialità derivanti dalla nuova tecnologia per le imprese ed evitare meri fenomeni speculatori.

Limiti della ricerca. Trattandosi di un primo step di un articolato percorso di ricerca risulta necessario rafforzare la solidità delle conclusioni sottoponendo le stesse ad una successiva verifica empirica.

Implicazioni pratiche. L'utilizzo della blockchain può rappresentare un'opportunità per molte imprese. Primo, la tecnologia blockchain, e ancor di più le criptovalute, possono effettivamente favorire la democratizzazione imprenditoriale grazie all'inclusione finanziaria di coloro che l'attuale sistema formale tende ad escludere. In effetti, il rafforzamento del personal power e della centralità del sé sotteso all'utilizzo della blockchain dischiudono un insieme di opportunità imprenditoriali, in cui centrali divengono la forza delle idee e dei progetti.

Secondo, la blockchain supporta l'elaborazione di smart contract, cioè di accordi cibernetici, automatici e intelligenti che chiariscono le regole della transazione (Delmolino, et al., 2016). Si tratta di un contratto che auto-realizza il suo potenziale senza intermediazione, poiché lo smart contract presenta tutte le informazioni necessarie e le relative casistiche fin dalla sua stipula. L'utilizzo degli smart contract si pone come un'opportunità per aumentare la value proposition dell'impresa, perché rispetto ai tradizionali contratti finanziari, essi assicurano un "comportamento automatico" e, quindi, con bassi costi legali e di transazione (Delmolino et al., 2016).

Terzo, la tecnologia blockchain supporta un processo di progressiva disintermediazione dalle monete ufficiali. Laddove lo smart contract attribuisce un valore in criptovaluta al verificarsi di una data condizione, l'impresa sarà in grado di estrapolare delle attività del proprio sistema di offerta fornendogli un valore autonomo. Chiaramente, la condizione necessaria è che la criptovaluta al quale lo smart contract si riferisce goda di un buon profilo di affidabilità (Delmolino et al., 2016). A tal riguardo è bene osservare che nessuna impresa potrà, almeno nel breve periodo, liberarsi dalle monete ufficiali. Tuttavia, nel lungo periodo, l'impresa tramite gli smart contract potrà realizzare un mezzo di scambio il cui valore è virtualmente influenzato solo da essa stessa. In altre parole, nella prospettiva dell'impresa lo smart contract si presenta come una possibilità di disintermediare da un sistema stabilito e di divenire essa stessa l'intermediario. Il valore di scambio diventa, quindi, un valore molto più prossimo al valore reale delle cose e perciò non inflazionato da altri aspetti, quali le speculazioni tra paesi, la potenza politica e la politica monetaria del paese e così via. Le criptovalute, infatti, presentano la potenzialità di essere molto prossime all'economia reale e in qualche modo la trasposizione astratta di uno scambio.

Originalità del lavoro. Il lavoro rappresenta un pionieristico tentativo di comprensione critica delle effettive potenzialità connesse alla diffusione della blockchain e delle criptovalute. Nello specifico attraverso un confronto critico delle argomentazioni e delle evidenze disponibili si è prospettata la definizione di una sorta di sistema

intermedio, una semi-blockchain-based entrepreneurship, in cui l'esistenza del sistema formale non viene meno, ma si integra con la prospettiva di disintermediazione.

Parole chiave: Blockchain; criptovalute; democratizzazione imprenditoriale; personal power; bolla speculativa

Bibliografia

- ADAMS R., PARRY G., GODSIFF P., WARD P. (2017), "The future of money and further applications of the blockchain", *Strategic Change*, vol. 26, n. 5, pp. 417-422.
- BUTERIN V. (2014), "A next-generation smart contract and decentralized application platform", *white paper*.
- CHEN Y. (2017), "Blockchain Tokens and the Potential Democratization of Entrepreneurship and Innovation", *Business Horizons*, forthcoming.
- CHRISTENSEN C., RAYNOR M.E. (2003), *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press, Boston.
- DELMOLINO K., ARNETT M., KOSBA A., MILLER A., SHI E. (2016), "Step by step towards creating a safe smart contract: Lessons and insights from a cryptocurrency lab", in AA.VV. *International Conference on Financial Cryptography and Data Security*, pp. 79-94, Springer, Berlin, Heidelberg.
- DEMIRGÜÇ-KUNT A., SINGER D. (2017), "Financial inclusion and inclusive growth: a review of recent empirical evidence", *World Bank Policy Research Working Paper Series*, n. 8040.
- FELD B., MENDELSON J. (2016), *Venture deals: Be smarter than your lawyer and venture capitalist*, John Wiley & Sons.
- GEORGE G., MCGAHAN A.M., PRABHU J. (2012), "Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n. 4, pp. 661-683.
- GODSIFF P. (2015), "Bitcoin: bubble or blockchain", *Agent and Multi-Agent Systems: Technologies and Applications*, Springer.
- IANSITI M., LAKHANI K.R. (2017), "The truth about blockchain", *Harvard Business Review*, vol. 95, n. 1, pp. 118-127.
- LARIOS-HERNÁNDEZ G.J. (2017), "Blockchain entrepreneurship opportunity in the practices of the unbanked", *Business Horizons*, vol. 60, n. 6, pp. 865-874.
- MACINNIS D.J. (2011), "A framework for conceptual contributions in marketing", *Journal of Marketing*, vol. 75, n. 4, pp. 136-154.
- NARAYANAN A., BONNEAU J., FELTEN E., MILLER A., GOLDFEDER S. (2016), *Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction*, Princeton University Press.
- NIETZSCHE F. (1983), *Nietzsche: Untimely Meditations*, Cambridge University Press.
- NOFER M., GOMBER P., HINZ O., SCHIERECK D. (2017), "Blockchain", *Business & Information Systems Engineering*, vol. 59, n. 3, pp. 183-187.
- SCHWARTZ S.H., CIECIUCH J., VECCHIONE M., DAVIDOV E., FISCHER R., BEIERLEIN C., RAMOS A., VERKASALO M., LÖNNQVIST J.E., DEMIRUTKU K. (2012), "Refining the theory of basic individual values", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 103, n. 4, pp. 663.
- SCOTT B., LOONAM J., KUMAR V. (2017), "Exploring the rise of blockchain technology: Towards distributed collaborative organizations", *Strategic Change*, vol. 26, n. 5, pp. 423-428.
- SWAN M. (2015), *Blockchain: Blueprint for a new economy*, "O'Reilly Media, Inc."
- SWAN M. (2017), "Anticipating the Economic Benefits of Blockchain", *Technology Innovation Management Review*, vol. 7, n. 10, pp. 6-13.

Siti internet

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>
<https://www.provenance.org/>

TRACK - MARKETING & COMMUNICATION

Opportunità e limiti nell'utilizzo del sito web in chiave esperienziale nel contesto dei centri commerciali
MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, TONINO PENCARELLI, ELISABETTA SAVELLI

Ad ogni navigante il suo porto: la segmentazione nei marina
CLARA BENEVOLO, RICCARDO SPINELLI

Misurare la creazione di valore attraverso i social network digitali
STEFANIA ROMENTI, GRAZIA MURTARELLI

Content marketing e brand journalism: un'analisi esplorativa sull'uso di contenuti editoriali per sviluppare la corporate reputation
CARLO ALBERTO PRATESI, LUDOVICA PRINCIPATO, DIOMIRA CENNAMO, GERMANA RUSSO

I millennials italiani e le nuove in-store technologies. Un'indagine esplorativa nel fast fashion
MARCO VALERIO ROSSI, MARIA VERNUCCIO, ALBERTO PASTORE

I fattori di scelta dei servizi professionali: il punto di vista delle imprese e delle società di consulenza
TONINO PENCARELLI, LINDA GABBIANELLI

Opportunità e limiti nell'utilizzo del sito web in chiave esperienziale nel contesto dei centri commerciali

CIOPPI MARCO* CURINA ILARIA* PENCARELLI TONINO[▲] SAVELLI ELISABETTA**

Obiettivi. Il centro commerciale rappresenta, oggi, un canale di vendita molto diffuso ed importante in tutti i principali paesi del mondo (Frasquet et al., 2001; El Sayed et al., 2003, Millan e Howard, 2007; Gilboa, 2009). Negli ultimi anni si è assistito, in particolare, ad una graduale trasformazione delle strutture che, da luoghi di vendita votati al risparmio e all'efficienza, sono diventate sempre più spesso spazi di svago e di intrattenimento, luoghi per trascorrere parte del proprio tempo libero (De Nisco e Napolitano, 2006; Borghini e Zaghi, 2007; Gallucci e Poponessi, 2008). Data l'importanza della dimensione esperienziale quale elemento di differenziazione e di attrazione del centro commerciale, il presupposto di questa ricerca si basa sulla considerazione che il sito web aziendale (alla stregua della più ampia strategia di comunicazione) dovrebbe essere progettato in maniera tale da comunicare adeguatamente questo tipo di contenuto. È ipotizzabile, infatti, che gli stessi elementi del centro commerciale, che creano appeal e che sono in grado di intrattenere il consumatore in-store, debbano essere comunicati e trasferiti anche attraverso il sito web.

A partire dagli anni '90, numerosi studi si sono occupati di analizzare le dimensioni-chiave necessarie per progettare siti web efficaci, capaci di attirare e fidelizzare gli utenti (Nour e Fadlalla, 2000; Chen e Yen, 2004; Tan e Wei, 2006; Belanche et al., 2012). Un ambito di ricerca particolare si è sviluppato, dagli anni 2000, attorno al tema della web atmosphere e al concetto di shopping experience (Eroglu et al., 2003). La web atmosphere, in particolare, deriva dalla nozione tradizionale di atmosfera elaborata con riferimento al contesto fisico, che a sua volta prende spunto dal filone del consumo edonistico (Hirschman e Holbrook, 1982) e rappresenta l'insieme degli elementi del sito web, la cui progettazione può determinare effetti sugli utenti, sia in termini emozionali che comportamentali (Dailey, 2004).

Studi passati dimostrano l'esistenza di molteplici attributi classificabili nell'ambito della web atmosphere (Eroglu et al., 2000; Taylor e England, 2006; Demangeot e Broderick, 2007; Chen et al., 2010; Harris e Goode, 2010; Koo e Ju, 2010; Roy Dholakia e Zhao, 2010; Cyr, 2011; Huang, 2012; Kim e Lennon, 2012; Rose et al., 2012; Wu et al., 2013; Rezaei et al., 2014). Nonostante questi studi, il concetto di web atmosphere risulta essere però ancora oggi piuttosto indefinito. Il tentativo più interessante di proporre una concettualizzazione esaustiva è riconducibile a Gatautis e Vaiciukynaite (2013) che, sulla scia di un precedente lavoro di Manganari, Siomkos e Vrechopoulos (2009), propongono una tassonomia concettuale di web atmosphere basata su quattro componenti fondamentali: (1) virtual layout and design (VLAY); (2) virtual atmospheric (VATM); (3) virtual theatrics (VTHE) e (4) virtual social presence (VSOC).

Tali componenti comprendono sia la dimensione funzionale che informativa e comunicativa del sito web. Il modello di Gatautis e Vaiciukynaite (2013), tuttavia, essendo molto generico, non considera le peculiarità dei contesti aziendali, come quello retail e, più in dettaglio, dei centri commerciali. Quest'ultimo contesto, in particolare, presenta dinamiche (e comportamenti evolutivi) tali da rendere potenzialmente interessante lo studio di un modello specifico di web atmospheric (basato su un'esplicitazione delle variabili quanto più precisa possibile). L'identificazione di nuove traiettorie di studio, infatti, permette di individuare approcci strategici e gestionali potenzialmente allineati con le tendenze evolutive in atto.

A questo proposito Savelli et al. (2017) hanno sviluppato un modello concettuale che applica il modello di Gatautis e Vaiciukynaite (2013) alle specificità del comparto retail e, in particolare, dei centri commerciali.

Nello specifico, l'obiettivo della presente ricerca è quello di comprendere se e in che misura i siti web dei centri commerciali enfatizzano in chiave strategico/operativa la componente esperienziale, tipica del format fisico, attraverso la comunicazione online (web atmosphere). In particolare la domanda di ricerca del presente lavoro è la seguente: Quali dimensioni della web atmosphere sono maggiormente valorizzate nei siti web dei centri commerciali italiani?

* Associato in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: marco.cioppi@uniurb.it

• Dottoressa di ricerca in *Economia e Management* - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: ilaria.curina@uniurb.it

▲ Ordinario in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

** Ricercatrice in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: elisabetta.savelli@uniurb.it

Metodologia. Per raggiungere tale obiettivo, lo studio utilizza il modello di web atmospherics elaborato da Savelli et al. (2017) e composto da 25 variabili (che definiscono specificatamente la web atmosphere dei centri commerciali). In un'ottica di attribuzione dei punteggi, il modello adotta un processo di valutazione dicotomica: ad ognuna delle variabili è stato attribuito un punteggio binario in base alla presenza (1 punto) o assenza (0 punti) di quella specifica variabile all'interno del sito web analizzato (Tab. 1). Di queste, quattro variabili¹ sono state escluse in fase di analisi dei siti web, in quanto di natura qualitativa e quindi non misurabili mediante l'approccio dicotomico adottato. Le restanti 21 variabili sono state impiegate per analizzare la web atmosphere di un campione di 339 centri commerciali associati al CNCC² (selezionati all'interno della sezione "I nostri centri" del sito web), di cui 314 dotati di un proprio sito web. Mediante l'adozione di un approccio statistico descrittivo, è stato possibile analizzare e confrontare i valori massimi, minimi e medi riferibili alle singole variabili.

Tab. 1: Web atmospherics impiegati nell'analisi dei siti web e attribuzione dei relativi punteggi

N°	Variabile	Attribuzione punteggi
Virtual layout and design (VLAY)		
1	Presenza di link che rimandano ai siti web delle insegne presenti nel centro commerciale	Presenza di almeno un link = 1 Assenza totale = 0
2	Accessibilità del sito web ³	Sito web del CC presente nelle prime due pagine di Google = 1 Sito web assente nelle prime due pagine di Google = 0
3	Velocità di accesso dal motore di ricerca	Tempo di esecuzione compreso fra 0,1 e 1 secondo = 1; Tempo di esecuzione superiore a 1 s = 0 ⁴
4	Funzionalità multilingue	Italiano + una o più lingue straniere = 1 Solo italiano = 0
Virtual atmospherics (VATM)		
5	Disponibilità di informazioni su prezzi/promozioni (volantini, sconti)	Presenza di info = 1 Assenza di info = 0
6	Informazioni su eventi/attività organizzate all'interno del centro commerciale	Presenza di info = 1 Assenza di info = 0
7	Indicazione dell'indirizzo del centro commerciale	Presente = 1 Assente = 0
8	Presenza di una sezione dedicata alle news informative	Presente = 1 Assente = 0
9	Visibilità del brand aziendale (nome/logo del centro commerciale)	Presente = 1 Assente = 0
Virtual theatrics (VTHE)		
10	Fotogallery riguardante il centro commerciale	Presente = 1 Assente = 0
11	Fotogallery riguardante i singoli negozi	Presenza di almeno una foto di un negozio = 1 Assenza totale = 0
12	Videogallery riguardante il centro commerciale	Presente = 1 Assente = 0
13	Videogallery riguardante i singoli negozi	Presenza di almeno un video di un negozio = 1 Assenza totale = 0
14	Tour virtuale del centro commerciale	Presente = 1 Assente = 0
Virtual social presence (VSOC)		
15	Presenza sezione "lascia un commento"	Presente = 1 Assente = 0
16	Presenza di forum di discussione	Presente = 1 Assente = 0
17	Links ai principali social networks	Presenza di almeno un link = 1 Assenza totale = 0
18	Indicazione di contatti telefonici del centro commerciale	Presente = 1 Assente = 0
19	Indicazione di contatti telefonici dei singoli negozi	Presenza di almeno un contatto telefonico di un negozio = 1 Assenza totale = 0
20	Indicazione di contatti e-mail del centro commerciale	Presente = 1 Assente = 0
21	Indicazione di contatti e-mail dei singoli negozi	Presenza di almeno un contatto e-mail di un negozio = 1 Assenza totale = 0

Fonte: Nostra elaborazione

Risultati. I primi risultati hanno permesso di individuare le potenzialità e i limiti, nello sfruttamento delle diverse dimensioni della web atmosphere, da parte dei centri commerciali analizzati. La tabella 2 mostra un primo quadro di

¹ Le variabili escluse sono: Facilità di navigazione del sito web; Banner advertisement; Background color; Live chat.

² Consiglio Nazionale Centri Commerciali

³ Indicizzazione su Google utilizzando le parole chiave "centr* + commercial* + Regione".

⁴ Valutazione effettuata mediante software di speed test (Site Analyzer). Nielsen (2000) valuta i tempi di download compresi fra 0,1 e 1 secondo come lasso di attesa accettabile.

sintesi dei risultati derivanti dall'analisi. A fronte di un valore massimo realizzabile pari a 21, il campione raggiunge, nel complesso, un valore medio pari a 12,1, che, in termini percentuali, corrisponde al 57,6%. Ciò rileva l'esistenza di un considerevole gap di potenziale (42,4%) nella gestione ottimale della web atmosphere da parte dei centri analizzati. Il valore medio conseguito (57,6%) suggerisce, cioè, che i centri commerciali stanno sfruttando, solo in parte, le potenzialità derivanti da una gestione esperienziale dell'ambiente virtuale.

Tab. 2: Totale dimensioni (Valore massimo, medio e gap di potenziale)

	Valore massimo	Valore Medio	Valore medio (%)	Gap (%)
Tot. Dimensioni	21	12,1	57,6%	42,4%

Fonte: nostra elaborazione.

Dalla Tabella 3 (descrizione delle performance dei siti web nelle singole dimensioni del modello), emerge come VATM sia la dimensione in cui i siti web analizzati risultano essere maggiormente performanti, registrando un gap di potenziale da colmare limitato al 10%. Seguono la dimensione VSOC e la dimensione VLAY con un valore medio, conseguito dal campione, pari a 2,0 su un totale massimo di 4. VTHE è la dimensione meno sviluppata nei siti web dei centri commerciali italiani con un gap di potenziale del 72%.

Nel complesso, quindi, l'offerta di contenuti informativi (varietà e dettaglio) e il modo in cui tali informazioni sono strutturate e presentate all'interno del sito web (grafica, colori, ecc.) rappresentano gli elementi più performanti dei siti web analizzati, con un gap di miglioramento limitato al 10%. Al contrario, gli aspetti estetici (in particolare l'interattività multimediale realizzata mediante fotogallery e tour virtuali) e gli aspetti legati alla navigabilità, accessibilità e usabilità del sito web rappresentano le dimensioni della web atmosphere meno sviluppate, con un gap percentuale di miglioramento rispettivamente pari al 72% (VTHE) e al 50% (VLAY). Un importante gap di potenziale riguarda, infine, la dimensione VSOC (40%), ossia la capacità dei siti web di supportare e stimolare l'interazione e la costruzione di relazioni fra impresa e utenti.

Tab. 3: Singole dimensioni (Valore massimo, medio e gap di miglioramento)

	Valore massimo	Valore medio	Valore medio (%)	Gap (%)
VLAY	4	2,0	50,0%	50,0%
VATM	5	4,5	90,0%	10,0%
VTHE	5	1,4	28,0%	72,0%
VSOC	7	4,2	60,0%	40,0%
Totale	21	12,1	57,6%	42,4%

Fonte: nostra elaborazione.

Focalizzando l'attenzione sulle singole variabili, dalla tabella 4 si evince come, in riferimento alla dimensione VLAY, la maggior parte dei siti web (93%) presenti tempi di esecuzione accettabili (compresi fra 0,1 e 1s). Al contrario, solo il 16% e il 12% dei siti risultano essere performanti dal punto di vista delle strategie SEO (accessibilità del sito) e di internazionalizzazione (presenza di altre lingue).

Tab. 4: Variabili della dimensione VLAY

	Risultato complessivo	Risultato (%) su 314
Velocità di accesso dal motore di ricerca	293	93%
Presenza di link che rimandano ai siti web delle insegne presenti nel centro commerciale	244	78%
Accessibilità del sito web	49	16%
Funzionalità multilingue	38	12%

Fonte: nostra elaborazione.

Per quanto riguarda la dimensione VATM (Tab. 5), tutte le variabili considerate raggiungono risultati rilevanti.

Il logo e l'indirizzo del centro commerciale, in particolare, sono presenti in tutti i siti web analizzati. Seguono le sezioni dedicate agli eventi speciali, ai prezzi/promozioni, presenti rispettivamente nell'85% e nell'84% dei siti analizzati e la sezione news informative offerta dal 79% dei siti del campione.

Nel complesso, dunque, emerge come VATM rappresenti la dimensione della web atmosphere in cui i centri commerciali italiani conseguono le performance migliori.

Tab. 5 :Variabili della dimensione VATM

	Risultato complessivo	Risultato (%) su 314
Visibilità del brand aziendale (nome/logo del centro commerciale)	314	100%
Indicazione dell'indirizzo del centro commerciale	314	100%
Informazioni su eventi/attività organizzate all'interno del centro commerciale	267	85%
Disponibilità di informazioni su prezzi/promozioni (volantini, sconti)	263	84%
Presenza di una sezione dedicata alle news informative	248	79%

Fonte: nostra elaborazione.

In relazione a VTHE (Tab. 6), più della metà dei siti web analizzati (66%) offre gallerie fotografiche riguardanti i singoli negozi presenti all'interno del centro commerciale. Al contrario, solo il 20% di essi permette agli utenti di vivere un'esperienza interattiva a 360° mediante la presenza di tour virtuali del centro commerciale; percentuali ancora più esigue riguardano la presenza, fra i contenuti multimediali del sito, di video dedicati all'intera struttura (12%) e ai singoli negozi (2%). La gestione dell'interattività multimediale, in altre parole, risulta molto limitata e circoscritta all'utilizzo di photogallery, a discapito di altri formati (a maggiore contenuto interattivo) come i video e tour virtuali.

Tab. 6: Variabili della dimensione VTHE

	Risultato complessivo	Risultato (%) su 314
Fotogallery riguardante i singoli negozi	206	66%
Fotogallery riguardante il centro commerciale	139	44%
Tour virtuale del centro commerciale	62	20%
Videogallery riguardante il centro commerciale	39	12%
Videogallery riguardante i singoli negozi	5	2%

Fonte: nostra elaborazione.

Infine, per quanto riguarda la dimensione VSOC (Tab. 7), la maggior parte dei siti web analizzati offre agli utenti link diretti alle pagine social (97%), il numero di telefono dei singoli negozi (94%) e del centro commerciale (90%) e almeno un indirizzo e-mail tramite il quale poter contattare la struttura (80%). Al contrario, solo il 7% dei siti include una sezione dedicata ai commenti degli utenti, mentre in nessun caso è stata riscontrata la presenza di un forum di discussione. La quasi totalità dei centri commerciali italiani è, dunque, presente sulle piattaforme social ed offre agli utenti la possibilità di interagire (direttamente con l'impresa) mediante la presenza di contatti telefonici ed e-mail.

A fronte di ciò, la capacità di stimolare e di supportare la creazione di relazioni fra gli utenti (mediante lo scambio reciproco di commenti e di opinioni) presenta attualmente un gap di potenziale inutilizzato, da parte del campione, di quasi il 100%.

Tab. 7: Variabili della dimensione VSOC

	Risultato complessivo	Risultato (%) su 314
Links ai principali social networks	304	97%
Indicazione di contatti telefonici dei singoli negozi	296	94%
Indicazione di contatti telefonici del centro commerciale	284	90%
Indicazione di contatti e-mail del centro commerciale	252	80%
Indicazione di contatti e-mail dei singoli negozi	154	49%
Presenza sezione "lascia un commento"	23	7%
Presenza di forum di discussione	0	0%

Fonte: nostra elaborazione.

Limiti della ricerca. I limiti della ricerca sono riconducibili innanzitutto alle caratteristiche del campione che comprende i centri commerciali che sono soci del CNCC. Sarebbe opportuno, per completezza dell'indagine, estendere in futuro l'analisi anche a tutti i centri commerciali italiani per avere una maggiore affidabilità dei risultati e dei precisi interventi strategico-operativi. In secondo luogo, l'analisi permette di accertare la presenza o assenza dei requisiti che costituiscono la web atmosphere, ma non ne misurano l'intensità di utilizzo. Infine i diversi elementi analizzati non sono oggetto di ponderazione, ma vengono considerati di eguale importanza/peso.

Implicazioni pratiche. L'applicazione del modello di atmospherics (Savelli et al., 2017) ai siti web dei centri commerciali mostra l'esistenza di forti carenze comunicative, di cui tenere conto, nella formulazione e gestione delle future strategie di web marketing secondo un'ottica esperienziale. Poco sviluppati risultano essere, infatti, gli elementi di interattività multimediale del sito (presenza di videogallery e tour virtuali), gli aspetti legati all'accessibilità e

usabilità (presenza nelle prime pagine di ricerca Google, funzionalità multilingue) e le capacità dei siti di supportare e di stimolare l'interazione e la costruzione di relazioni fra utenti. Al contrario, il contenuto informativo dei siti (sezioni dedicate a eventi speciali, ai prezzi/promozioni e alle news) rappresenta la dimensione in cui i centri commerciali registrano le performance migliori.

Tali risultati suggeriscono interessanti implicazioni di natura manageriale per i gestori dei centri commerciali.

In particolare, i gap di miglioramento emersi identificano la necessità di rafforzare le competenze organizzative mediante l'inserimento, o l'efficace coordinamento, di figure specializzate di natura tecnica, comunicazionale, esperienziale, di content marketing e di search engine marketing.

Focalizzandosi sulla dimensione VLAY, emerge la necessità di potenziare le attività di search engine marketing (SEO e SEM) per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca e di conseguenza la performance del sito in un'ottica di accessibilità. Questo presuppone investimenti in attività di promozione web e, nello stesso tempo, l'acquisizione di competenze interne capaci di gestire efficacemente i contenuti per alimentare costantemente la visibilità online dei centri commerciali.

Il gap di miglioramento riguardante VATM, invece, potrebbe essere colmato mediante il potenziamento delle competenze esistenti dedicate alla creazione e alla gestione dei contenuti informativi del sito, cercando soprattutto di realizzare una comunicazione online più personalizzata in base alle esigenze e agli interessi del target di riferimento.

L'inserimento di competenze di content marketing, chiamate ad occuparsi della realizzazione e della gestione di tutti gli strumenti di visual marketing presenti all'interno del sito (video, immagini, tour virtuali), potrebbe rappresentare una soluzione ideale per ottimizzare la gestione dei siti dal punto di vista dell'interattività multimediale, caratterizzante la dimensione VTHE (attualmente solo il 2% dei siti web analizzati offre, agli utenti, video dei singoli negozi del centro). Allo stesso modo, per quarto riguarda i gap di potenziale relativi alla dimensione sociale (VSOC), la ricerca evidenzia la necessità di sviluppare competenze specifiche (content marketing, social media marketing, viral marketing, email marketing) chiamate a gestire tutti quegli strumenti virtuali (blog, forum di discussione, community, social media, sezioni dedicate ai commenti degli utenti) che, insieme, contribuiscono a rafforzare il ruolo del sito web in qualità di aggregatore di utenti.

Il problema, tuttavia, non è solo di natura organizzativo-manageriale: è infatti dal punto di vista strategico che i gestori dei centri commerciali dovrebbero compiere precise scelte di pianificazione delle attività di comunicazione online, in funzione delle quali progettare specifiche funzionalità dei siti web e strutturare adeguate risorse specializzate nella comunicazione, nello sviluppo e aggiornamento dei contenuti e nell'interazione con l'utenza.

La gestione del sito web, in definitiva, non può essere destrutturata o casuale: occorrono risorse, competenze e soprattutto una pianificazione adeguata delle attività, coerente con il resto della comunicazione aziendale e, ancor più in generale, con la strategia di mercato che l'impresa intende perseguire. Solo condividendo queste esigenze, il management potrebbe progettare l'inserimento, accanto alle competenze professionali tradizionali, di nuove figure con capacità tecniche e comunicazionali specifiche, oppure ricorrere allo sviluppo di processi di outsourcing/networking con soggetti esterni (es.: agenzie specializzate), qualora tali competenze non possano essere inserite e gestite direttamente all'interno del centro commerciale.

Originalità del lavoro. L'originalità del lavoro è riconducibile a due motivazioni principali. In primo luogo, in letteratura non si riscontrano modelli di website atmosphere specificatamente riferiti agli shopping centers (e più in generale al contesto retail). In secondo luogo, il contributo focalizza l'attenzione sulla dimensione social della web atmosphere, anch'essa poco esplorata in letteratura, rafforzando i risultati di precedenti ricerche che sottolineano l'importanza degli attributi sociali e relazionali del sito web, capaci di esaltarne l'interattività (Baloglu e Peckan, 2006; Riegner, 2007; Fosdick, 2012). Il lavoro sottolinea, infatti, il ruolo critico della dimensione VSOC nella valutazione del sito web da parte degli utenti

Parole chiave: Shopping centers; Web marketing; Website atmosphere; Social media communication

Bibliografia

- BALOGLU S., PECKAN Y.A. (2006), "The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey", *Tourism Management*, vol. 27, n. 1, pp. 171-176.
- BELANCHE D., CASALÓ L.V., GUINALÍU M. (2012), "Website usability, consumer satisfaction and the intention to use a website: the moderating effect of perceived risk", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, n. 1, pp. 124-132.
- BORGHINI S., ZAGHI K. (2007), "L'attaccamento ai luoghi commerciali. Viaggio nelle esperienze quotidiane e straordinarie dei consumatori", *Micro & Macro Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 59-70.
- CHEN, Y.H., HSU I., LIN C.C. (2010), "Website attributes that increase consumer purchase intention: A conjoint analysis", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9, pp. 1007-1014.
- CHEN K., YEN D.C. (2004), "Improving the quality of online presence through interactivity", *Information & Management*, vol. 42, n. 1, pp. 217-226.
- CYR D. (2011), "Website design and trust across cultures", in Sudweeks F., Hrachovec H., Ess C., eds, *Proceedings Cultural Attitudes Towards Communication and Technology 2010*, Murdoch University, Australia, pp. 135-149.
- DAILEY L. (2004), "Navigational web atmospherics: explaining the influence of restrictive navigation cues", *Journal of Business Research*, vol. 57, n. 7, pp. 795-803.

- DE NISCO A., NAPOLITANO M.R. (2006), "Entertainment Orientation of Italian Shopping Centers: Antecedents and Performance", *Managing Service Quality*, vol. 16, n. 2, pp. 145-166.
- DEMANGEOT, C., BRODERICK, A. J. (2007), "Conceptualising consumer behaviour in online shopping environments", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, n. 11, pp. 878-894.
- EL SAYED, I. M., FARRAG, D. A., BELK, R. W. (2003), "The effects of physical surroundings on Egyptian consumers' emotional states and buying intentions", *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 5-27.
- EROGLU S.A., MACHLEIT K.A., DAVIS L.M. (2003), "Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses", *Psychology & Marketing*, vo. 20, n. 2, pp.139-150.
- EROGLU S.A., MACHLEIT K.A., DAVIS L. (2000), "Online retail atmospherics: empirical test of a cue typology", in Evans, J. R. and Berman, B. (Eds), *Retailing 2000: Launching the New Millennium, Proceedings of the 6th Triennial National Retailing Conference, Academy of Marketing Science, Hofstra University, Hempstead, NY*, 144-50.
- FOSDICK M. (2012), "The globalization of social media: consumer relationships with brands evolve in the digital space", *Strategic Direction*, vol. 28, n. 6, pp. 564-570.
- FRASQUET M., GIL I., MOLLA A. (2001), "Shopping-centre selection modeling: a segmentation approach", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 11, n. 1, pp. 23-38.
- GALLUCC, F., POPONESSI P. (2008), *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, Egea, Milano.
- GATAUTIS R., VAICIUKYNAITE E. (2013), "Website Atmosphere: Towards Revisited Taxonomy Of Website Elements", *Economics & Management*, vol. 18, n. 3, pp. 537-544.
- GILBOA S. (2009), "A segmentation study of Israeli mall customers", *Journal of Retailing and Consumer Service*, vol. 16, n. 2, pp. 135-144.
- HARRIS L.C., GOODE M.M. (2010), "Online servicescapes, trust, and purchase intentions", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 3, pp. 230-243.
- HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, n. 3, pp. 92-101.
- HUANG E. (2012), "Online experiences and virtual goods purchase intention", *Internet Research*, vol. 22, n. 3, pp. 252-274.
- KIM J.H., LENNON S. (2012), "Music and amount of information: do they matter in an online apparel setting?", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 22, n. 1, pp. 55-82.
- KOO D.M., JU S.H. (2010), "The interactional effects of atmospherics and perceptual curiosity on emotions and online shopping intention", *Computers in Human Behavior*, vol. 26, n. 3, pp. 377-388.
- MANGANARI E.E., SIOMKOS G.J., VRECHOPOULOS A.P. (2009), "Store atmosphere in web retailing", *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 9/10, pp. 1140-1153.
- MILLAN E.S., HOWARD E. (2007), "Shopping for pleasure? Shopping experiences of Hungarian consumers", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 35, n. 6, pp. 474-487.
- NIELSEN J. (2000). *Designing Web Usability*, New Riders Publishing, Indianapolis.
- NOUR M.A., FADLALLA A. (2000), "A framework for web marketing strategies", *Information Systems Management*, vol. 17, n. 2, pp. 41-50.
- REZAEI S., AMIN M., KHAIRUZZAMAN WAN ISMAIL W. (2014), "Online repatronage intention: an empirical study among Malaysian experienced online shoppers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 42, n. 5, pp. 390-421.
- RIEGNER C. (2007), "Word of mouth on the web: the impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions", *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n. 4, pp. 436-447.
- ROSE S., CLARK M., SAMOUEL P., HAIR,N. (2012), "Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes", *Journal of Retailing*, vol. 88, n. 2, pp. 308-322.
- ROY DHOLAKIA R., ZHAO M. (2010), "Effects of online store attributes on customer satisfaction and repurchase intentions", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 38, n. 7, pp. 482-496.
- SAVELLI E., CIOPII M.,TOMBARI F. (2017), "Web atmospherics as drivers of shopping centres' customer loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 45, n. 11, pp. 1213-1240.
- TAN G.W., WEI K.K. (2006), "An empirical study of web browsing: Towards an effective website design", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 5, n. 4, pp. 261-271.
- TAYLOR M.J., ENGLAND D. (2006), "Internet marketing: web site navigational design issues", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, n. 1, pp. 77-85.
- WU W.Y., LEE C.L., FU C.S., WANG H.C. (2013), "How can online store layout design and atmosphere influence consumer shopping intention on a website?" *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 42, n. 1, pp. 4-24.

Siti internet

<http://cncc.it/>

Ad ogni navigante il suo porto: la segmentazione nei marina

CLARA BENEVOLO* RICCARDO SPINELLI*

Obiettivi. Il turismo nautico è definibile come l'insieme di attività turistiche svolte sul mare e sulla costa con l'ausilio di un'unità da diporto (indipendentemente dal titolo giuridico in base al quale se ne ha la disponibilità) che può essere utilizzata sia per gli spostamenti sia per il soggiorno (Benevolo, 2008). L'importanza del turismo nautico, così come l'interesse che suscita a livello accademico internazionale, è in costante crescita (Lam González et al., 2015; Luković, 2013) in ragione del notevole aumento del numero dei diportisti (Lück, 2007), dell'elevato grado di internazionalizzazione di questa forma di turismo (Stone, 2000) e dell'importante impatto socio-economico che ha sulle regioni costiere interessate (Jugović et al, 2011; Lee, 2001; Luković, 2013; Orams, 2004; World Travel & Tourism Council, 2015).

I porti turistici costituiscono la principale struttura ricettiva per l'imbarcazione e svolgono quindi un ruolo chiave, in forte evoluzione. I porti multi-funzione, in cui gli spazi riservati ai diportisti convivevano con quelli aventi finalità commerciali o industriali, sono stati progressivamente sostituiti da strutture specializzate: porti turistici e marina. Questi ultimi, che rappresentano la forma più evoluta di porti turistici, sono infrastrutture portuali costruite esplicitamente per il turismo nautico che forniscono approdo e servizi tecnici essenziali per il navigante e un vasto insieme di servizi più marcatamente turistici, quali ricettività, ristorazione, intrattenimento, shopping, ecc. Coerentemente con Benevolo e Spinelli (2018), il marina può quindi essere considerato come un'impresa di servizi "whose management designs and offers to the boat and those living on it (boaters and crew, if any) an integrated system of services, supported by a heavy physical infrastructure" (p. 3).

Nella gestione dei marina dovrebbero pertanto essere adottati i tradizionali modelli e principi di management e marketing dei servizi; tuttavia, come notano Raviv et al. (2009), the "absence of a theoretical strategic model for marinas leaves marinas managers without academic guidelines relevant to their specific industry" (p. 201). Ciò si traduce, per molti marina, nella mancanza di una cultura orientata al servizio (European Consortium for Sustainable Industrial Policy, 2015, p. 95) e in un marketing management inadeguato. Poca attenzione è dedicata al disegno di una value proposition differenziata (Heron e Jujū, 2012), alla predisposizione di un'offerta integrata di servizi tecnici e turistici (includere le esperienze a terra nei dintorni del porto) (Lam González et al., 2015), alla valutazione della customer satisfaction (Mikulic et al., 2015; Sari et al., 2016).

In particolare, è assente un processo di segmentazione di mercato (Paker e Vural, 2016) e perdura un approccio al marketing di tipo sostanzialmente indifferenziato. La segmentazione del mercato è da tempo riconosciuta come uno strumento fondamentale a livello di marketing strategico (Wind, 1978; El-Ansary, 2006), che è stato applicato ampiamente e con varie metodologie anche ai diversi ambiti del comparto turistico (Dolnicar, 2004). Tuttavia, come notano Dolnicar e Ring (2014), la vasta ricerca in tema di segmentazione nel turismo si è tradotta di rado nello sviluppo da parte delle imprese di strategie di posizionamento, di prodotti e di marchi concepiti per specifici gruppi di clientela, né in strategie di pricing differenziato. Ciò vale certamente anche nel settore della portualità turistica, nel quale manca un'accurata e precisa definizione del mercato in termini di bisogni della clientela. Questo rappresenta un forte limite allo sviluppo dei marina: l'identificazione dei loro driver di valore – e degli elementi del sistema di offerta che meglio possono contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile – non può infatti prescindere da una profonda conoscenza delle caratteristiche della domanda.

La clientela di un marina presenta un elevato grado di articolazione e, come per tutte le imprese di servizi (Rispoli e Tamma, 1996), è necessario distinguere tra clienti persone e clienti aziende, nonché tra clienti utilizzatori e clienti non utilizzatori. In particolare, i principali clienti utilizzatori dei servizi del marina sono: i diportisti stanziali, i turisti nautici in transito, i professionisti del mare, gli abitanti del luogo, ecc.; sono invece prevalentemente clienti non utilizzatori: le aziende quali società di charter (che utilizzano il porto come luogo di sosta o base di partenza per le proprie imbarcazioni), agenzie marittime, organizzatori di eventi, ecc.

Nel nostro lavoro, il focus è sui clienti persone utilizzatori (da qui in avanti "clienti"), di cui identifichiamo due grandi macro-categorie: i diportisti e turisti (proprietari, affittuari o locatari dell'imbarcazione) e, seppur numericamente meno rilevanti, i professionisti della nautica (skipper, comandanti e membri di equipaggio). Le motivazioni dei primi sono riconducibili ai molteplici fattori che motivano il diportismo e il turismo nautico: la

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Genova
e-mail: clara.benevolo@economia.unige.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Genova
e-mail: riccardo.spinelli@economia.unige.it

passione per il mare, la natura e gli sport acquatici; il desiderio di riposo e isolamento o, al contrario, di incontrare persone nuove e vivere esperienze in luoghi e culture lontane; la ricerca dell'avventura e del rischio; l'edonismo e l'ostentazione di esclusività; l'esaltazione dell'autoorganizzazione e delle proprie capacità marinare (Benevolo, 2008; Orams e Lück, 2014; Uran e Gračan, 2005; Van Der Merwe et al., 2010). I secondi sono soggetti che vivono il marina nell'ambito della loro attività lavorativa e nutrono quindi aspettative diverse, legate in primo luogo alla disponibilità di servizi tecnici ma anche alla possibilità di trascorrere in maniera piacevole le soste in porto che, nel caso soprattutto degli equipaggi dei mega-yacht, possono talvolta avere durata molto lunga, coincidendo con i periodi di non utilizzo dell'imbarcazione.

I clienti di un marina presentano quindi un'ampia varietà di bisogni legati alla fruizione del porto stesso, che si traducono in una diversa attenzione e sensibilità nei confronti dei vari elementi del suo sistema di offerta. L'identificazione di specifiche tipologie di clienti può quindi supportare i marina manager nello sviluppo di una più approfondita conoscenza della loro clientela e guidarli nella definizione di un sistema di offerta maggiormente focalizzato sulle effettive esigenze e preferenze dei fruitori del marina. Di fronte alla rilevanza del tema e alla scarsità di studi in materia, con la nostra ricerca ci siamo proposti, in primo luogo, di elaborare una metodologia per l'identificazione di segmenti di clientela dei marina basati sull'importanza attribuita alle loro caratteristiche e ai servizi offerti. In secondo luogo, presentiamo i risultati di una sua prima applicazione ad un vasto campione di clienti di marina.

Metodologia. In questo studio viene adottato un approccio alla segmentazione di tipo market driven, in cui “la segmentazione del mercato è guidata direttamente dalla clientela che si ‘riaggrega’ in funzione della sua specificità, delle preferenze espresse rispetto ai benefici e alle attese che ricerca nei prodotti e servizi che le vengono offerti o nel mercato” (Valdani e Ancarani, 2009, p. 8). In particolare, abbiamo implementato un processo di benefit segmentation (Haley, 1968), in cui i segmenti sono costruiti in base alla natura dei benefici attesi dal consumo del prodotto: “clienti che ricercano benefici specifici in un prodotto possono essere aggregati in un medesimo segmento perché accomunati dalla ricerca dello stesso beneficio” (Cirrincione e Raccagni, 2016, p. 171).

La ricerca si è basata innanzitutto su un'ampia esplorazione della letteratura sul turismo nautico, sul ruolo dei porti turistici e sulle caratteristiche di questa forma di turismo. Ciò ha portato all'identificazione delle componenti maggiormente rilevanti del sistema di offerta dei marina; l'importanza attribuita dal cliente alle diverse componenti di offerta – intesa come proxy della rilevanza del relativo beneficio atteso – è stata poi utilizzata come variabile per la segmentazione.

Lo studio ha successivamente previsto un'indagine diretta tramite questionario in cui testare la metodologia di segmentazione proposta. Il questionario è stato amministrato tramite una piattaforma Web specifica per la creazione, somministrazione e gestione di indagini online ed è stato proposto a 4.446 indirizzi mail presenti nell'indirizzario dei contatti di un grande marina italiano, localizzato in Costa Smeralda. L'indirizzario includeva sia diportisti e turisti sia professionisti della nautica. Il marina prescelto presenta delle caratteristiche che lo rendono particolarmente adatto ad ospitare un'analisi quale la nostra. È infatti un porto che svolge un ruolo articolato nel sistema del turismo nautico del Mediterraneo: nello specifico, è sia un porto “di partenza” sia un porto “di transito” sia, infine, “di destinazione” (Benevolo, 2011). Da un lato, infatti, è home port di un elevato numero di natanti che vi sono ormeggiati per lunghi periodi di tempo e che lo usano come base stabile da cui salpare per effettuare crociere nei periodi di utilizzo attivo dell'imbarcazione. Dall'altro, è situato in un'area – la Costa Smeralda – che lo rende una interessante tappa o la destinazione finale di una crociera, anche per imbarcazioni di grandi dimensioni con equipaggio. Sono stati quindi oggetto di indagine clienti utilizzatori del marina sia stanziali sia in transito, potendo pertanto testare l'eventuale effetto di tale condizione sull'appartenenza a specifici segmenti. Inoltre, il porto presenta un'elevata quota di clienti stranieri e ciò permette di attribuire valenza più ampia e generalizzabile ai nostri risultati, nonché di testare l'eventuale impatto della nazionalità.

Il questionario (disponibile in italiano, inglese, francese, tedesco, spagnolo e russo) ha indagato diversi aspetti relativi alle caratteristiche del rispondente, alla sua esperienza di turismo e lavoro nautico e al rapporto con il marina e la sua offerta. Con riferimento ai quesiti direttamente collegati a questo studio, ai rispondenti è stato chiesto di valutare con una scala Likert a tre punti una serie di 28 caratteristiche/servizi di un marina (la domanda recitava: «Per un Marina, ognuna delle seguenti caratteristiche/servizi secondo me è:») indicando se fossero ritenuti: indifferenti/sgradite (1), gradite (2) o indispensabili (3). A tal fine è stata proposta la seguente definizione di marina: «il “porto turistico” ovvero uno spazio acqueo protetto dai marosi, costituito da moli, banchine, attrezzature per l'ormeggio e l'erogazione di acqua ed energia, edifici ed aree scoperte, realizzato allo scopo di servire la nautica da diporto ed il diportista nautico, anche mediante servizi di assistenza specializzati e dedicati, nonché servizi di natura commerciale».

La valutazione, come suggerito nel questionario, doveva essere realizzata avendo in mente l'importanza attribuita a quella caratteristica o servizio all'interno del sistema di offerta atteso da un generico marina. Le caratteristiche o i servizi proposti riguardavano servizi di base, servizi al diportista, servizi all'imbarcazione, caratteristiche e servizi complementari: si tratta quindi di fattori sotto il pieno controllo del management e non caratteristiche ambientali quali la localizzazione o la facilità di accesso. Nell'identificare gli item oggetto di analisi, si è fatto ricorso alla limitata letteratura disponibile in tema di sistema di offerta di un marina (Mikulic et al. 2015; Paker e Vural, 2016; Sari et. Al, 2016) nonché alle risultanze di un focus group realizzato con alcuni marina manager italiani.

Le risposte sono state analizzate realizzando, in primo luogo, un'analisi delle componenti principali, la cui soluzione raggruppa i 28 item di risposta in 8 fattori. A loro volta, gli 8 punteggi fattoriali per ciascuna unità osservata hanno costituito le variabili di raggruppamento utilizzate in una procedura di clustering, effettuata con l'algoritmo k-means. La procedura ha portato all'identificazione di 5 gruppi di rispondenti, caratterizzati da una comune valutazione dell'importanza delle diverse tipologie di caratteristiche o servizi del marina. Per meglio profilare i cluster, si è infine verificata l'eventuale relazione tra la cluster membership e altre caratteristiche del rispondente, raccolte in diverse sezioni del questionario.

Risultati. Nel periodo di somministrazione (28 luglio - 31 ottobre 2017) sono stati compilati 345 questionari, di cui 258 completi. Considerando che solo 3.449 dei 4.446 indirizzi presenti nell'indirizzario erano effettivamente attivi, il tasso di risposta lordo è stato del 10% mentre quello netto - riferito ai soli questionari completi - del 7,5%. Coerentemente con le aspettative, il campione dei rispondenti presentava un buon mix tra italiani e stranieri, nonché tra diportisti e professionisti e, infine, tra diportisti stanziali e in transito.

L'analisi delle componenti principali ha fornito, come anticipato, una soluzione con 8 fattori; item e fattori sono presentati nella Tabella 1, in cui è riportata anche la valutazione media fornita dai rispondenti rispetto all'importanza di ogni elemento del sistema di offerta del marina (da indifferente/sgradito -1 a gradito -2, fino a indispensabile -3).

Tab. 1: Risultati dell'analisi delle componenti principali

Servizio o caratteristica del marina	Importanza percepita	Fattore
baby-sitting e baby-parking	1,3	Servizi di intrattenimento
animazione sportiva per bambini (scuola vela, nuoto, surf, ecc.)	1,4	
servizi di organizzazione escursioni nell'entroterra	1,5	
spa e centro benessere	1,6	
diving e immersioni	1,6	
parcheggi riservati	2,1	
yacht club	1,6	
ristoranti, bar, caffetterie	2,6	Shopping e ristorazione
negozi e supermarket	2,6	
vendita di accessori nautici	2,3	
servizi di rifornimento della cambusa	2,2	
servizi ambientali (rifiuti, svuotamento sentine e liquami, ecc.)	2,5	Servizi tecnici
servizio di connessione wi-fi	2,4	
cantiere nautico dotato di mezzi di alaggio e varo	2,2	
assistenza tecnica (motori, scafo, impianti)	2,3	
servizio di rifornimento di carburante	2,6	
servizi di transfer verso centri abitati o nodi di comunicazione (porto, aeroporto, ecc.)	2,2	Trasporti e lavanderia
auto di cortesia	1,9	
lavanderia	2,1	
assistenza al cliente e servizi commerciali offerti dal Marina (prenotazioni, pagamenti, ecc.)	2,2	Assistenza al cliente
accoglienza e cortesia del personale del Marina	2,6	
possibilità di acquistare carburante esentasse	1,6	
pulizia dello specchio acqueo	2,5	Pulizia e sorveglianza
sorveglianza notturna delle banchine	2,6	
musica dal vivo all'aperto	1,5	Divertimento
mondanità/vita notturna (discoteca, pub, feste)	1,4	
affollamento e ambiente vivace*	1,7	
assistenza alla manovra di ormeggio-disormeggio	2,5	Ormeggio

* Il questionario proponeva come item da valutare "Tranquillità e silenzio"; per ragioni statistiche, i valori sono stati successivamente ribaltati e il significato dell'item capovolto.

Utilizzando i punteggi fattoriali come variabili di raggruppamento, sono emersi 5 cluster di rispondenti. Per brevità e maggior chiarezza, riportiamo in Tabella 2 la denominazione e numerosità dei cluster, nonché una trasposizione qualitativa dei valori numerici delle coordinate dei centri dei cluster. Ricordiamo che le variabili di clusterizzazione erano punteggi fattoriali, quindi standardizzati; di conseguenza, le coordinate dei centri dei cluster vanno interpretate come distanza rispetto alla valutazione media data dai rispondenti all'importanza di quel gruppo di servizi o caratteristiche del porto: valori superiori allo zero (da noi ricodificati in medio-alto, alto e molto alto) indicano quindi un'importanza percepita progressivamente superiore alla media del campione; viceversa per i valori negativi (da noi ricodificati in medio-basso, basso e molto basso) mentre i valori "medi" si attestano intorno all'importanza media percepita dall'intero campione.

Tab. 2: Risultati dell'analisi cluster

	Cluster				
	1. Il diportista in gamba 21,7%	2. Il turista 17,1%	3. L'indifferente 26,7%	4. Il gaudente 17,8%	5. L'amante della barca in porto 16,7%
Servizi di intrattenimento	Medio	Basso	Basso	Molto alto	Alto
Shopping e ristorazione	Alto	Alto	Molto basso	Medio basso	Alto
Servizi tecnici	Alto	Medio	Basso	Alto	Basso
Trasporti e lavanderia	Basso	Alto	Medio	Medio	Medio alto
Assistenza al cliente	Medio basso	Molto alto	Basso	Medio	Medio
Pulizia e sorveglianza	Alto	Medio	Medio	Medio basso	Medio basso
Divertimento	Medio	Medio	Medio	Medio alto	Medio basso
Ormeggio	Medio basso	Medio	Basso	Medio basso	Molto alto

L'esercizio di raggruppamento restituisce 5 gruppi sostanzialmente equi-numerosi, con profili piuttosto distinti.

Il primo cluster riunisce quelli che abbiamo definito "diportisti in gamba": essi si rivelano particolarmente interessati agli aspetti legati a shopping e ristorazione, ai servizi tecnici e alla pulizia e sicurezza del marina. Spicca, al contrario, l'importanza molto bassa attribuita all'assistenza al cliente. Nel complesso, quindi, questa tipologia di diportista vede il marina come un luogo dove comprare, mangiare, sistemare la barca in un contesto sicuro e pulito; però – da qui l'attributo "in gamba" – presenta un alto grado di autonomia e non richiede un'elevata attenzione e presenza da parte dello staff del marina.

L'appartenente al cluster dei "turisti", al contrario, ha un approccio decisamente meno autonomo al marina e vive un'esperienza legata in misura minore all'attività nautica. Sosta in porto per mangiare, rifornirsi e fare acquisti; desidera essere ben collegato con il territorio perché probabilmente intende visitarlo in autonomia; richiede un elevato grado di servizio e di attenzione nei suoi confronti.

Colui che abbiamo definito "indifferente" attribuisce invece importanza media o bassa a tutti gli aspetti analizzati; nel complesso, quindi, potrebbe essere motivato esclusivamente da fattori quali il prezzo dei servizi o la localizzazione geografica del porto. Da un punto di vista di marketing, può essere piuttosto difficile conquistare e fidelizzare questo tipo di clienti, poiché non attribuiscono particolare importanza a nessun elemento del sistema di offerta del marina.

Diverso è il profilo del "gaudente": è interessato a impiegare piacevolmente il tempo quando è nel marina (da qui la spiccata attenzione verso intrattenimento e divertimento) ma, al contempo, è un vero "navigante", interessato alla gestione della barca e autonomo.

Infine, l'ultimo cluster riunisce gli "amanti della barca in porto" ossia coloro che – probabilmente meno esperti o appassionati della navigazione in senso stretto – apprezzano molto il tempo trascorso nel marina, inteso come luogo di relax extra- nautico tranquillo e ricco di attrattive.

Rispetto alla presenza di fattori demografici o comportamentali del rispondente in grado di influenzarne l'appartenenza ad un dato cluster, emerge l'assenza di relazione tra cluster membership e nazionalità (italiani vs. stranieri). Analogamente, non influisce sull'appartenenza ai cluster la distinzione tra diportisti che hanno l'home port nel marina che ha fornito l'indirizzario (ossia vi tenevano ormeggiata la barca per buona parte dell'anno, usando tale porto come base stabile) e quelli che invece vi avevano solo sostato in transito. In ultimo, è ininfluente anche la distinzione tra diportisti e professionisti della nautica: quest'ultimo risultato è piuttosto sorprendente poiché, al contrario, ci si sarebbe attesi una maggior presenza di professionisti in alcuni gruppi, in particolare i "diportisti in gamba" o i "gaudenti".

Limiti della ricerca. Da un punto di vista concettuale, il limite più rilevante della nostra ricerca è quello di proporre una segmentazione del mercato dei clienti del marina fondata esclusivamente sull'importanza percepita dei diversi servizi offerti dal marina o di specifiche caratteristiche del suo sistema di offerta. Restano invece deliberatamente esclusi altri fattori in grado di delineare profili di cliente, fattori - ampiamente studiati in letteratura - legati alle caratteristiche di localizzazione del marina in termini di posizione geografica, accessibilità, qualità del contesto naturalistico e sociale, ecc. La nostra scelta, tuttavia, è motivata dalla volontà di concentrarci sulle determinanti che sono sotto il controllo del management del marina così da poter tradurre, in particolare, i nostri risultati in suggerimenti manageriali per gli operatori del settore.

Il principale limite empirico della nostra ricerca può essere invece riscontrato nell'aver effettuato l'analisi su contatti riferiti ad un unico marina. Peraltra le caratteristiche peculiari di detto marina e l'eterogeneità dei rispondenti - in quanto a nazionalità, natura diportistico/turistica o professionale e condizione stanziale o in transito - contribuiscono ad aumentare significativamente la generalizzabilità dei risultati; il campione, pur comprendendo soggetti tutti legati in qualche modo ad uno specifico marina, diviene quindi sufficientemente rappresentativo dell'universo degli utilizzatori del marina nel suo complesso.

Un ulteriore potenziale limite, proprio di ogni analisi empirica tramite questionario, è legato alle modalità di erogazione del questionario stesso. Se l'eventuale barriera linguistica è stata affrontata predisponendo ben sei versioni del questionario, la scelta della tipologia di questionario (online) e del periodo di somministrazione (28 luglio - 31

ottobre 2017) potrebbe aver condizionato numerosità e specificità dei rispondenti. Tuttavia il canale online risulta particolarmente adatto a raggiungere una vasta platea di rispondenti non tutti fisicamente presenti in porto; inoltre, come emerso anche dal confronto con il management del marina, durante la stagione estiva il diportista è normalmente impegnato nelle attività nautiche ed è quindi più predisposto a rispondere a un questionario sul tema.

Implicazioni pratiche. I risultati dello studio presentano significative implicazioni per gli operatori, intesi come imprenditori della portualità turistica e marina manager. La ricerca fornisce, in primo luogo, una visione sistematizzata dei componenti del sistema di offerta che creano valore per le diverse tipologie di clienti dei marina. Offre inoltre una mappatura delle principali tipologie di clienti dei marina, rilevando l'esistenza di una pluralità di segmenti che mostrano preferenze e ricercano benefici a volte in netto contrasto tra gruppo e gruppo: ciò è particolarmente evidente per servizi non core del marina - quali intrattenimento, divertimento, shopping - la cui importanza percepita varia notevolmente in base alla tipologia di cliente e, in particolare, al peso che l'esperienza di navigazione in senso stretto ha nella sua soddisfazione complessiva.

Quanto emerso dalla ricerca può quindi risultare di supporto ai marina manager nel disegno della loro strategia di marketing, in particolare nella scelta tra marketing focalizzato e marketing indifferenziato. Nel caso di marina con particolari e marcate specificità, la constatazione di una struttura per segmenti polarizzata intorno ad alcune tipologie di cliente può suggerire l'opportunità di una scelta di marketing focalizzato su uno o più di questi segmenti, ritenuti prioritari e meritevoli di specifica attenzione; ne conseguono specifiche decisioni a livello di posizionamento e di marketing mix, per massimizzare l'attrattività del marina verso tali segmenti anche a scapito dell'attrattività nei confronti dei segmenti ritenuti meno rilevanti. Nel caso di marina che non presentano invece un'identità così marcata da consentire il target su specifici segmenti, i risultati di un'analisi di questo tipo sono comunque utili per impostare posizionamento e politiche di marketing che, seppur nel quadro di un approccio tendenzialmente indifferenziato, tengano in adeguata considerazione la compresenza di molteplici tipologie di cliente, con bisogni e aspettative diverse e, in alcuni casi, difficilmente conciliabili; questa presa di coscienza può quindi guidare il marina manager nella ricerca di soluzioni in grado di garantire all'intera clientela adeguati livelli di soddisfazione.

Originalità del lavoro. Il lavoro si inserisce nel filone di ricerca dedicato all'elaborazione di modelli manageriali e di marketing per la gestione dei marina, ancora piuttosto trascurato in letteratura nonostante la significativa e crescente rilevanza economica del comparto della portualità turistica. Rispetto ai pochi studi che hanno affrontato, in particolare, l'analisi delle caratteristiche e del comportamento dei clienti dei porti turistici, il nostro lavoro presenta diversi elementi di originalità.

In primo luogo, il nostro approccio vede il marina come un'impresa che eroga servizi turistici e non - a differenza di Paker e Vural (2016) e di altri studi affini - come una destinazione turistica a sé stante; questa diversa visione si ripercuote su tutta la struttura della ricerca, poiché le scelte strategiche e operative del marina vengono ricondotte al filone del management e marketing delle imprese di servizi piuttosto che a quello del destination management.

L'approccio adottato si riflette, in secondo luogo, sulla delimitazione dell'oggetto di indagine. Gli studi presenti in letteratura tendono a proporre modelli di segmentazione del mercato che considerano congiuntamente:

- gli aspetti relativi al sistema di offerta del marina (servizi offerti, rapporto qualità prezzo, livello del servizio al cliente), sui quali il management può intervenire direttamente;
- le sue caratteristiche localizzative o strutturali (posizione, accessibilità, vicinanza ad aeroporti o linee ferroviarie, qualità del contesto naturale, artistico, naturalistico, ecc.), che sono invece totalmente o sostanzialmente al di fuori della sfera di influenza del management del marina.

Nel nostro studio, invece, il focus è esclusivamente sul sistema di offerta; la percezione dell'importanza di specifici elementi del sistema di offerta diviene infatti la determinante della segmentazione del mercato. Questa scelta delimita il campo di indagine ad elementi sotto il controllo dei marina manager, tralasciando quei fattori che ricadono al di fuori della loro sfera di azione; permette quindi di tradurre i risultati dell'analisi in implicazioni gestionali più direttamente applicabili dai manager stessi e in grado di guidarne le scelte strategiche e operative di marketing.

In terzo luogo, il nostro studio prende in esame sia clienti di tipo turistico sia clienti professionisti (skipper, comandanti e membri di equipaggio) e restituisce quindi dei risultati aventi una valenza più ampia rispetto a quanto proposto da studi precedenti, focalizzati esclusivamente sui turisti nautici.

Parole chiave: turismo nautico; porti turistici; marina management; segmentazione

Bibliografia

- BENEVOLO C. (2008), "Luci ed ombre del turismo nautico", in Quagli, A., (a cura di.), *Analisi gestionale dei porti turistici nella nautica da diporto. Il caso di Imperia*, Franco Angeli, Milano, pp. 212-253.
- BENEVOLO C. (2011), "Problematiche di sostenibilità nell'ambito del turismo nautico in Italia", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-17.
- BENEVOLO C., SPINELLI R. (2018), "Evaluating the quality of web communication in nautical tourism: A suggested approach", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 18, n. 2, pp. 229-241.
- CIRRINCIONE A., RACCAGNI D. (2016), "Identificare il mercato obiettivo: definizione e segmentazione del mercato", in Valdani E., a cura di), *Marketing @ Bocconi*, Egea, Milan.

- DOLNICAR, S. (2004), "Beyond 'Commonsense segmentation': A systematics of segmentation approaches in tourism", *Journal of Travel Research*, vol. 42, n. 3, pp. 244-250.
- DOLNICAR S., RING A. (2014), "Tourism marketing research: Past, present and future", *Annals of Tourism Research*, vol. 47, pp. 31-47.
- EL-ANSARY A.I. (2006), "Marketing strategy: taxonomy and frameworks", *European Business Review*, vol. 18, n. 4, pp. 266-293.
- EUROPEAN CONSORTIUM FOR SUSTAINABLE INDUSTRIAL POLICY (2015), *Study on the Competitiveness of the Recreational Boating Sector*, ECSIP, Rotterdam/Brussel.
- HALEY R. (1968), "Benefit segmentation: A decision-oriented research tool", *Journal of Marketing*, vol. 32, pp. 30-35.
- HERON R., JUJU W. (2012), *The Marina: Sustainable Solutions for a Profitable Business*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- INTERNATIONAL MARINA INSTITUTE (1998), *Financial and Operational Benchmark Study for Marina Operators*, IMI, Nokomis, FL.
- JUGOVIĆ A., KOVAČIĆ M., HADŽIĆ A. (2011), "Sustainable development model for nautical tourism ports", *Tourism and Hospitality Management*, vol. 17, n. 2, pp. 175-186.
- LAM GONZÁLEZ Y.E., DE LEÓN LEDESMA J., LEÓN GONZÁLEZ C.J. (2015), "European nautical tourists: exploring destination image perceptions", *Tourism and Hospitality Management*, vol. 21, n. 1, pp. 33-49.
- LEE H.C. (2001), "Determinants of recreational boater expenditures on trips", *Tourism Management*, vol. 22, n. 6, pp. 659-667.
- LÜCK M. (2007), *Nautical Tourism: Concepts and Issues*, Cognizant Communication Corporation, Elmsford, NY.
- LUKOVIĆ T. (2013), *Nautical tourism*, CABI, Boston.
- MIKULIĆ J., KREŠIĆ D., KOŽIĆ I. (2015), "Critical factors of the maritime yachting tourism experience: An impact-asymmetry analysis of principal components", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 32, n. sup1, pp. S30-S41.
- ORAMS M.B. (2004), "The use of the sea for recreation and tourism", in Smith H.D. (Ed.), *The Oceans: Key Issues in Marine Affairs*, Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 161-173.
- ORAMS M.B., LÜCK M. (2014), "Coastal and Marine Tourism", in Lew A.A., Hall C.M., and Williams A.M. (Eds.), *The Wiley Blackwell Companion to Tourism*, John Wiley & Sons, Oxford, pp. 479-489.
- PAKER N., VURAL C.A. (2016), "Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations", *Tourism Management*, vol. 56, pp. 156-171.
- RAVIV A., YEDIDIA TARBA S., WEBER Y. (2009), "Strategic planning for increasing profitability: the case of marina industry", *EuroMed Journal of Business*, vol. 4, n. 2, pp. 200-214.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- SARI F.O., BULUT C., PIRNAR I. (2016), "Adaptation of hospitality service quality scales for marina services", *International Journal of Hospitality Management*, n. 54, pp. 95-103.
- STONE R. (2000), *The Key role of Marinas in Nautical Tourism*, ICOMIA Library.
- URAN M., GRAČAN D. (2005), "The role of nautical tourism in the process of creating a Croatian competitive product", in *Proceedings of the Sixth International Conference of the Faculty of Management Koper*.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2009), *Marketing strategico*, vol. 2, Egea, Milan.
- VAN DER MERWE, P., SLABBERT E., SAAYMAN M. (2010), "Travel motivations of tourists to selected marine destinations", *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, n. 5, PP. 457-467.
- WIND Y. (1978), "Issues and advances in segmentation research", *Journal of Marketing Research*, vol. 15, n. 3, pp. 317-338.

Misurare la creazione di valore attraverso i social network digitali

STEFANIA ROMENTI* GRAZIA MURTARELLI*

Obiettivi. *Nel corso degli ultimi anni, una delle competenze più richieste ai professionisti di comunicazione d'impresa è la capacità di misurare il valore generato dalle attività di comunicazione orientate allo sviluppo e alla gestione di relazioni con i pubblici digitali (Zerfass et al., 2017). A fronte dei crescenti investimenti in comunicazione online e della progressiva moltiplicazione dei canali digitali a disposizione delle imprese, aumenta infatti la necessità di misurare il cosiddetto Digital ROI per legittimare e orientare le decisioni di investimenti di risorse organizzative sulla base di dati fattuali e non sulla base di intuizioni ed esperienze personali dei singoli professionisti (Watson, 2012; Yin et al., 2012; Zerfass et al., 2017).*

Nell'ambito della comunicazione d'impresa e delle relazioni pubbliche, il valore generato dalle attività di comunicazione online è stato spesso esaminato e misurato attraverso l'applicazione di metodi di analisi basati sui principi delle reti sociali, come per esempio la Social Network Analysis o la Semantic Network Analysis (Etter, 2011; Gilpin, 2010; Ihm, 2015; Podnar et al., 2012). La ragione alla base della scelta di questi metodi è legata alla prospettiva teorica con cui sono stati definiti i Social Network Online, che per proprietà e caratteristiche vengono equiparati a vere e proprie reti sociali. I siti di social networking sono infatti definiti come servizi web che consentono agli individui di costruire un proprio profilo pubblico o semipubblico all'interno di un sistema delimitato, di articolare una lista di altri utenti con cui creare dei collegamenti e di estendere il proprio numero di connessioni all'interno del sistema stesso (Ellison, 2007). Il tema delle connessioni e dei collegamenti che caratterizza la definizione di Social Network digitale è un principio cardine del concetto di rete sociale, che può essere definita come un "insieme specifico di collegamenti che intercorrono tra soggetti diversi, con la particolarità che le caratteristiche di questi collegamenti se considerati nel loro insieme, possono essere usati per interpretare il comportamento sociale delle persone coinvolte" (Mitchell, 1969: 2).

Social Network Analysis e Semantic Network Analysis consentono pertanto di esaminare le connessioni che intercorrono tra oggetti diversi che fanno parte di un sistema di reti composto da attori, nodi e vertici e tengono conto di tre principi fondamentali (Ticky et al., 1979; Gilpin, 2010): a) il contenuto transazionale, vale a dire che cosa viene scambiato dagli oggetti sociali (Es. contenuti informativi, contenuti relazionali, beni o servizi); b) la natura dei legami e delle connessioni tra i diversi soggetti in termini in particolare di intensità, reciprocità, chiarezza delle aspettative e molteplicità dei ruoli all'interno della rete; c) le caratteristiche strutturali della rete, come per esempio, la dimensione, la densità basata sul numero dei collegamenti, la centralità della rete e la presenza di eventuali gerarchie. Gli studi di comunicazione che hanno applicato la Social Network Analysis si sono focalizzati sull'analisi della natura dei legami e sulle caratteristiche strutturali della rete. Per misurare i risultati delle attività di comunicazione online hanno focalizzato la loro attenzione sugli effetti che la comunicazione online può avere sulla struttura relazionale del network ossia sulla composizione (es. eventuale aumento del numero di connessioni tra organizzazione e pubblici come per esempio in Uysal e Yang, 2013), sulla dimensione dei nodi (es. eventuale coinvolgimento di influencer o di mediatori come in Himelboim et al., 2014), sul cambiamento della posizione dei nodi all'interno della rete (es. eventuale acquisizione di visibilità da parte dell'azienda presso i propri pubblici digitali come in Burns, 2016). Gli studi di comunicazione che hanno applicato la Semantic Network Analysis hanno invece focalizzato la loro attenzione sul contenuto transazionale, al fine di comprendere meglio le caratteristiche della rete attraverso l'analisi del contenuto degli scambi informativi e relazionali tra gli attori coinvolti (Mische, White, 1998; Gilpin, 2010). In questo caso il focus è posto sui dati testuali con l'obiettivo di identificare i termini più influenti, raggruppare concetti simili o individuare percorsi relazionali all'interno di testi (Gilpin, 2010). In entrambi i casi i metodi di analisi dei network, siano essi sociali o semantici, sono utili per individuare e analizzare percorsi di relazione o di scambi di contenuto, ma non forniscono informazioni sul valore intangibile creato dalle reti di relazioni sviluppate online.

Il contesto digitale è infatti cambiato e i social network digitali possono essere considerati non solo network sociali gerarchici attraverso cui identificare attori, nodi e vertici, ma anche ambienti dinamici relazionali, in cui singoli o gruppi

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università IULM di Milano
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università IULM di Milano
e-mail: grazia.murtarelli@iulm.it

di individui sviluppano relazioni, creano connessioni e al tempo stesso attribuiscono significato agli eventi, organizzano le loro esperienze, competono, collaborano, negoziano e generano valore (Illia et al., 2014). Se i social network possono essere intesi come ambienti dinamici relazionali dove si producono esperienze di valore, i professionisti di comunicazione sono obbligati a identificare nuovi metodi in grado di misurare il valore intangibile creato attraverso le relazioni sociali sviluppate proprio all'interno di questi nuovi ambienti digitali.

A tal proposito, il tema della misurazione del valore generato da una rete è stato approfondito dalla letteratura di management. Studi e ricerche in questo ambito hanno sviluppato modelli e metodi diversi per misurare la capacità dell'impresa di convertire asset intangibili come le relazioni digitali in forme tangibili e negoziabili di valore (Allee, 2009). Nello specifico, la prospettiva della Value Network Analysis identifica ed esplora i ruoli, le interazioni e le relazioni all'interno di un network in grado di creare valore sociale ed economico. A differenza dei metodi di Social Network Analysis e di Semantic Network Analysis, la Value Network Analysis può fornire pertanto informazioni utili per esplorare: a) in quale punto specifico della rete il valore risiede; b) come il valore viene creato; c) quali output possono risultare dagli scambi relazionali di valore che intercorrono tra gli attori di una stessa rete (Schuster, Motal, 2009; Weigand et al., 2007; Allee, 2008; Lyman et al., 2009; Peppard, Rylander, 2008).

Sulla base di queste premesse, l'obiettivo di questo lavoro è quello di integrare la prospettiva metodologica dell'analisi dei network utilizzata dagli studiosi di comunicazione d'impresa con quella dell'analisi di network di valore proposta dalla letteratura di management. L'intento è infatti quello di identificare i principi chiave per lo sviluppo di un modello di misurazione teorico con valenza formativa.

Metodologia. Il disegno di ricerca è di natura esplorativa e si basa su un'analisi qualitativa della letteratura di management che esplora il tema della Value Network Analysis al fine di integrare la prospettiva di comunicazione d'impresa che usa i metodi di analisi delle reti. La revisione della letteratura sarà in particolare di tipo narrativo e basata sui sette step proposti da Pluye e Hong (2014): a) la formulazione delle domande di revisione della letteratura; b) la definizione dei criteri di eleggibilità dei testi; c) l'applicazione della strategia di ricerca; d) l'identificazione degli studi rilevanti; e) la selezione degli studi rilevanti; f) la valutazione della qualità degli studi rilevanti; g) la sintesi degli studi inclusi nell'analisi. La ricerca qualitativa si focalizza sugli studi pubblicati sulle riviste scientifiche di Management, degli studi organizzativi e di comunicazione inclusi nel database Business Source Complete.

Risultati. Il risultato atteso riguarda lo sviluppo di un framework teorico di misurazione del valore generato attraverso la gestione di relazioni digitali d'impresa. Nello specifico, si attendono tre cluster diversi di risultati che riguardano: a) un'analisi critica degli approcci, modelli e metodologie usati nell'ambito della prospettiva della Value Network Analysis; b) l'identificazione di appropriati livelli di analisi e di misurazione per valutare il valore generato attraverso le reti relazionali digitali d'impresa; c) la definizione di metriche e indicatori utili per la misurazione del valore generato attraverso le relazioni online.

Limiti della ricerca. La ricerca presenta due limiti di natura metodologica. Il primo limite è legato alla prospettiva teorica di analisi presa in considerazione per lo sviluppo del modello di misurazione del valore generato da un network digitale. La scelta di integrare la prospettiva di analisi delle reti sociali (Social Network Analysis) con l'analisi del valore delle reti (Value Network Analysis) può condizionare i risultati di ricerca dal momento che presuppone la rinuncia ad analizzare eventuali altre prospettive teoriche di riferimento in questo campo, come per esempio le tecniche di clustering, utili per raggruppare gruppi di soggetti all'interno di un network con caratteristiche simili e pertanto comparabili (Harrigan, 1985). Il secondo limite è legato al disegno di ricerca che si basa su un'analisi teorica e sullo sviluppo concettuale di un modello di misurazione. Ulteriori studi e approfondimenti dovranno infatti testare la validità degli assunti teorici proposti nel lavoro di ricerca. Tale verifica può avvenire attraverso l'implementazione di diverse analisi empiriche basate su studi di caso, interviste qualitative o focus group con professionisti di settore che siano in grado di verificare l'adeguatezza e l'efficacia del modello teorico e della sua applicazione in ambienti digitali precisi quali Facebook, Twitter e LinkedIn.

Implicazioni pratiche. Questo studio intende arricchire il filone degli studi che si focalizza sul tema della misurazione del valore generato attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali. Dal punto di vista pratico, lo studio intende fornire stimoli e indicazioni operative utili per i professionisti di comunicazione di impresa col fine ultimo di renderli in grado di riconoscere e utilizzare metriche, misure, indicatori e metodi di valutazione del valore generato attraverso la gestione dei network relazionali digitali.

Originalità del lavoro. L'originalità di questo lavoro di ricerca consiste nello sviluppo di un modello teorico di misurazione del valore generato dal sistema delle relazioni digitali basato sull'integrazione di due aree di ricerca finora ben distinte: l'area della Network Analysis (proposta e applicata negli studi di comunicazione d'impresa) e l'area della Value Network Analysis (proposta e applicata negli studi di management).

Parole chiave: *Value Network Analysis; Social Networking; Misurazione Digitale*

Bibliografia

- ALLEE V. (2008), "Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, n. 1, pp. 5-24.
- BURNS K.S. (2016), "How the top social media brands use influencer and brand advocacy campaigns to engage fans", in Hutchins A., Tindall N.T.J. (Eds), *Public Relations and Participatory Culture: Fandom, Social Media and Community Engagement*, pp.58-70.
- ELLISON N.B. (2007), "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer - Mediated Communication*, vol. 13, n. 1, pp. 210-230.
- ETTER M. (2013), "Reasons for low levels of interactivity:(Non-) interactive CSR communication in twitter", *Public Relations Review*, vol. 39, n. 5, pp. 606-608.
- GILPIN D. (2010), "Organizational image construction in a fragmented online media environment", *Journal of Public Relations Research*, vol. 22, n. 3, pp. 265-287.
- HARRIGAN K.R. (1985), "An application of clustering for strategic group analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 55-73.
- HIMELBOIM I., GOLAN G.J., MOON B.B., SUTO R.J. (2014), "A social networks approach to public relations on Twitter: Social mediators and mediated public relations", *Journal of Public Relations Research*, vol. 26, n. 4, pp. 359-379.
- ILLIA L., SONPAR K., BAUER M.W. (2014), "Applying Co-occurrence Text Analysis with ALCESTE to Studies of Impression Management", *British Journal of Management*, vol. 25, n. 2, pp. 352-372.
- IHM J. (2015), "Network measures to evaluate stakeholder engagement with nonprofit organizations on social networking sites", *Public Relations Review*, vol. 41, n. 4, pp. 501-503.
- LYMAN K.B., CASWELL N., BIEM A. (2009), "Business value network concepts for the extended enterprise", In *The network experience* (pp. 119-136), Springer, Berlin, Heidelberg.
- MISCHE A., WHITE H. (1998), "Between conversation and situation: Public switching dynamics across network domains", *Social Research*, vol. 65 n. 3 pp. 695-724.
- MITCHELL J.C. (1969), "The concept and use of social networks", In Mitchell J.C. (Ed.), *Social networks in urban situations. Manchester*, Engl.: University of Manchester Press.
- PEPPARD J., RYLANDER A. (2006), "From value chain to value network: Insights for mobile operators", *European Management Journal*, vol. 24, n. 2-3, pp. 128-141.
- PODNAR K., TUŠKEJ U., GOLOB U. (2012), "Mapping semantic meaning of corporate reputation in global economic crisis context: A Slovenian study", *Public Relations Review*, vol. 38, n. 5, pp. 906-915.
- PLUYE P., HONG Q.N. (2014), "Combining the power of stories and the power of numbers: mixed methods research and mixed studies reviews", *Annual Review of Public Health*, vol. 35, n. 1 pp. 29-45
- SCHUSTER R., MOTAL T. (2009), "From e3-value to REA: Modeling Multi-party E-business Collaborations. In Commerce and Enterprise Computing, 2009", CEC'09. IEEE Conference on (pp. 202-208), IEEE.
- TICHY N.M., TUSHMAN M.L., FOMBRUN C. (1979), "Social network analysis for organizations", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 507-519.
- UYSAL N., YANG A. (2013), "The power of activist networks in the mass self-communication era: A triangulation study of the impact of WikiLeaks on the stock value of Bank of America", *Public Relations Review*, vol. 39, n. 5, pp. 459-469.
- WATSON T., ZERFASS A. (2011), "Return on Investment in Public Relations. A critique of concepts used by practitioners from communication and management sciences perspectives", *PRism*, vol. 8, n. 1, pp. 11-14.
- WEIGAND H., JOHANNESSON P., ANDERSSON B., BERGHOLTZ M., EDIRISURIYA A., ILAYPERUMA T. (2007), "Strategic Analysis Using Value Modeling--The c3-Value Approach", In *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 175c-175c), IEEE.
- YIN P., KRISHNAN K., EAN C. (2012), "Evaluation Research on Public Relations Activities among Public Relations Practitioners in Malaysian Corporations: An Exploratory Study", *SEARCH Journal - South East Asia Research Center for Communications and Humanities*, vol. 4, n. 1, pp. 41-61.
- ZERFASS A., VERČIČ D., VOLK S.C. (2017), "Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organization"

Content Marketing e Brand Journalism: un'analisi esplorativa sull'uso di contenuti editoriali per sviluppare la corporate reputation

CARLO ALBERTO PRATESI* LUDOVICA PRINCIPATO* DIOMIRA CENNAMO[▲]
GERMANA RUSSO**

Obiettivi. *L'obiettivo del presente studio è, in primis, quello di definire i confini teorici del brand journalism, fenomeno ancora poco studiato da un punto di vista teorico e riguardante una forma di comunicazione di contenuti a impronta giornalistica realizzata da un'azienda o da un brand. In un secondo momento la ricerca, ancora in fase di sviluppo, si concentrerà sul modo in cui le aziende si stanno muovendo rispetto a questa nuova strategia di comunicazione. La nostra ipotesi di ricerca principale è che le aziende che effettuano azioni di brand journalism godono di una reputazione più alta rispetto alle aziende che non svolgono questo tipo di strategia (HP1).*

Nel corso degli anni, con il sempre più frequente utilizzo di internet, si è evidenziato un cambiamento del comportamento dei consumatori nei confronti dei media e dei messaggi promozionali tradizionali stampati su carta e diffusi attraverso radio e televisione. Questo nuovo atteggiamento dei consumatori ha fatto emergere la necessità, da parte delle aziende, di ricercare nuove strategie di marketing che si adattassero a una realtà sempre più caratterizzata da social network, blog e forum e dal continuo bisogno dei consumatori di interfacciarsi con l'azienda stessa in tempi brevi. Tagliapietra (2015) evidenzia infatti che circa il 65% degli utenti che interagiscono con i brand su Twitter si aspettano una risposta immediata nell'arco di un'ora, e il 53% attende invece una risposta in tempi ancora più brevi. L'atteggiamento del consumatore nei confronti dell'azienda è cambiato e per tale motivo un'azienda operante nel mercato moderno deve essere in grado di analizzare le azioni dei concorrenti e indagare le esigenze dei consumatori, mirando allo stesso tempo a un coinvolgimento di questi ultimi attraverso contenuti editoriali con l'obiettivo di acquisire e coinvolgere i clienti. Lo sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione ha dato a molti studiosi la possibilità di riflettere su come le nuove tecnologie possano influenzare le pratiche del giornalismo (Cohen, 2002); questa creazione di contenuti di valore prende il nome di content marketing.

Sono molteplici le definizioni attribuite al content marketing ma, ancora oggi, sono presenti alcune contraddizioni tra esse (Ahmad, et al., 2016). L'azione di content marketing è definita da Pulizzi (2012) come la creazione di contenuti di valore, pertinenti, coerenti e convincenti da parte di un'azienda, con l'obiettivo di generare un atteggiamento positivo dei consumatori nei confronti del marchio. Le forme in cui si realizzano azioni di content marketing sono molte, tra cui le riviste aziendali e social media.

Secondo il Content Marketing Institute (2015)¹, il content marketing è un approccio di marketing strategico volto a creare e distribuire contenuti validi, pertinenti e coerenti per attrarre e mantenere un pubblico ben definito e circoscritto, con l'obiettivo di guidare l'utilizzatore a compiere azioni volte al profitto dell'azienda. Kilgour, Sasser e Larke (2015) affermano che il content marketing conferisce ai consumatori un ruolo attivo nella partecipazione e condivisione dei contenuti. Blank (2014) ha affermato che il content marketing coinvolge i consumatori condividendo con loro informazioni, idee ed esperienze senza chiedere nulla in cambio.

Un contenuto è di valore per il pubblico quando risponde alle esigenze dell'utente e quando rispetta la qualità tipica dei contenuti editoriali professionali. Il marketing incentrato sui contenuti è ciò che il marketing diventa in un contesto dominato da social media (Cennamo and Fornaro, 2017). È molto importante per le aziende creare un buon content marketing in quanto questo porterà il consumatore a trascorrere più tempo all'interno del sito dell'azienda e lo incoraggerà a conoscere e acquisire maggiori informazioni sul marchio (Ahmad, et al., 2016); un maggiore coinvolgimento dei consumatori si realizza attraverso la creazione di contenuti sempre freschi e pubblicati con frequenza (Ling et al., 2004).

Le attività di content marketing possono essere rappresentate sia da contenuti meramente pubblicitari, sia da eventi che comportano contatti personali con i clienti o digitali, come le conferenze e webinars, oppure possono

* Ordinario di Marketing - Università Roma Tre
e-mail: pratesi@uniroma3.it

• Ricercatore di Marketing - Università Roma Tre
e-mail: ludovica.principato@uniroma3.it

▲ Direttore Scientifico - Brand Reporter Lab
e-mail: diomira.cennamo@scomunicare.it

** Intern - Brand Reporter Lab
e-mail: ger.russo93@gmail.com

¹ Content Marketing Institute, available at: <http://www.contentmarketinginstitute.com> (2015).

riguardare la pubblicazione di contenuti generati su siti web del brand sotto forma di contenuti digitali (Wang et al., 2017).

All'interno del content marketing, che possiamo quindi definire come la strategia di marketing volta alla creazione di contenuti informativi e attrattivi validi per i clienti al fine di un loro coinvolgimento, possiamo individuare due forme di comunicazione dei contenuti: l'advertising classica e il cosiddetto brand journalism.

L'advertising è l'arte di creare awareness di un brand e di un prodotto nella mente dei consumatori e riguarda la diffusione di contenuti con taglio pubblicitario relativi a prodotti, servizi o aziende, al fine della promozione e vendita di essi; l'advertising oltre che tradizionalmente, può essere realizzata anche online contenendo una serie di elementi statici e animati, elementi grafici (immagini, pubblicità, video, film, animazioni) e elementi acustici.

Il mezzo più importante di comunicazione simbolica nella pubblicità online è l'immagine. L'immagine pubblicitaria online può presentare diversi tipi di rappresentazione simbolica: archetipica, religiosa, culturale, politica, sociale (Petrovici, 2014). Rispetto all'advertising tradizionale differisce sotto due aspetti (Goldfarb, and Tucker, 2011): measurability e targetability. La measurability è data dal fatto che le risposte agli annunci, nel caso della pubblicità online, possono essere facilmente monitorabili; targetability poiché nella pubblicità online è più facile la creazione di contenuti differenti per consumatori differenti.

Per brand journalism, ossia un'altra forma di comunicazione dei contenuti individuata all'interno del content marketing, si intende uno strumento nuovo a disposizione delle aziende ancora poco indagato nella letteratura scientifica. Tale forma di comunicazione ha impronta giornalistica e si occupa di tutto ciò che gira attorno al brand, conferendo ai consumatori una completa conoscenza sulla storia delle aziende; i contenuti originali e stimolanti attraggono i lettori e come disse Bill Gates (1996) in un articolo: "Content is king". Il brand journalism però non riguarda unicamente la creazione di contenuti per i consumatori finalizzata alla vendita, ma si occupa di elaborare contenuti utili per il lettore (Zarriello, 2016) che siano in grado di raccontare quella che è la storia del brand trasmettendo lo scopo del marchio e promuovendo un dialogo autentico, un impegno in tempo reale e, infine, la fiducia aziendale. Nella realtà del brand journalism vengono utilizzati gli strumenti dell'editoria digitale e dei social media per parlare direttamente ai consumatori ed è il marchio stesso che scrive e distribuisce i propri contenuti (Forber, 2012). Il brand journalism racconta fatti reali che si ricollegano al mondo e ai valori dell'organizzazione e del brand che lo rappresenta (Cennamo and Fornaro, 2017).

Una delle modalità con cui il brand journalism si muove è lo storytelling, strumento utilizzato per coinvolgere il più possibile il consumatore, trasmettendo i valori del marchio attraverso un racconto. Se fatto bene aiuta a costruire contenuti migliori, più coinvolgenti e più interessanti per il pubblico, che si sentirà coinvolto in una storia credibile. Ogni marchio è un narratore e ogni persona che crea e realizza idee per lo stesso marchio è anch'essa un narratore; con lo storytelling l'enfasi è sulla performance (Moezzi et al., 2017), con il brand journalism ciò che conta è dare al consumatore un contenuto che possa essere utile ed interessante, essendo inoltre i contenuti caratterizzati da professionalità, veridicità e rilevanza, caratteristiche tipiche delle informazioni giornalistiche.

Il brand journalism consente alle aziende di indirizzare i clienti attraverso contenuti editoriali utili e su misura, promuovendo allo stesso tempo il loro marchio, i loro valori e prodotti. Obiettivo principale del brand journalism (Cole II and Greer, 2013) è quello di aumentare la reputazione e l'engagement; quando gli individui hanno una maggiore percezione della rilevanza del prodotto, il loro coinvolgimento è elevato e tendono a impegnarsi in una migliore valutazione del prodotto e, dalla ricerca condotta dagli stessi autori appare chiara una maggiore propensione a considerare credibili i contenuti se presentati in forma editoriale. La sfida delle aziende è quella di trovare contenuti rilevanti per i lettori; la fiducia tra cliente e azienda è una componente chiave della costruzione del marchio, è il risultato che si ricerca quando si investe nel brand journalism (Cole II and Greer, 2013).

Metodologia. L'obiettivo della presente ricerca è quello di analizzare, attraverso uno studio delle prime 150 aziende che godono della più alta reputazione in Italia nel 2018 secondo il ranking del Reputation Institute - leader mondiale nella consulenza e misurazione di più di 7mila aziende e che fornisce una fotografia aggiornata e completa della reputazione di aziende presso la popolazione italiana - l'effettiva rilevanza delle azioni di brand journalism.

La nostra ipotesi di ricerca principale è che le aziende che esercitano tali azioni hanno una reputazione più alta tra le persone rispetto alle aziende che non svolgono questo tipo di strategia (HP1).

Al fine di classificare le aziende, è stata utilizzata la seguente procedura di ricerca:

- Per definire l'ambito teorico del brand journalism e le prime ricerche scientifiche condotte in questo ambito, è stata svolta un'analisi della letteratura prendendo in considerazione importanti riviste accademiche, EBSCO e Google Scholar, utilizzando parole chiave come "brand journalism", "branded content", "content marketing", "advertising", "online advertising"; tali parole chiave sono state ricercate in lingua inglese e in lingua italiana.
- Per la scelta del campione di riferimento è stato preso in considerazione il Reputation Institute focalizzando l'attenzione sul RepTrack, standard per la misurazione della reputazione delle aziende basato sulla connessione emotiva che i consumatori hanno con un dato marchio. Sono state in tal modo selezionate le prime 150 aziende che godono della più alta reputazione secondo la popolazione italiana nel 2018².

² Reputation Institute, available at: <https://www.reputationinstitute.com> (2017)

Successivamente alla selezione delle prime 150 aziende con maggiore reputazione in Italia, l'obiettivo della ricerca, ancora in fase di sviluppo, è quello di indagare se tale reputazione possa essere ricollegata alle azioni di brand journalism.

Considerando quelli che sono i principali mezzi utilizzati dalle aziende per svolgere le azioni di brand journalism, azioni incentrate sulla condivisione di contenuti, sono state individuate come variabili i mezzi di condivisione di contenuti maggiormente utilizzati dalle aziende. Le variabili di riferimento sono le seguenti: sito corporate con sezione dedicata alle news; house organ; pagina Facebook; pagina Instagram; pagine Twitter; pagina LinkedIn; pagina Pinterest; canale YouTube; pagine Google+; corporate magazine; blog. È stata inserita anche poi come variabile discriminante il settore dell'azienda di riferimento; la sua dimensione; e il posizionamento all'interno del rank. Una seconda ipotesi di ricerca (HP2) è infatti, che ci siano alcuni settori che sono più avanti nell'utilizzo del brand journalism come strategia di comunicazione aziendale.

La ricerca è ancora in corso. Nelle prossime settimane, sarà effettuata una clusterizzazione delle aziende prese in esame al fine di indagare se la loro reputazione possa essere ricollegata ad azioni di brand journalism; si provvederà quindi ad una clusterizzazione delle aziende per strategie di comunicazione simili.

Risultati. In primo luogo abbiamo definito il brand journalism da un punto di vista teorico, inquadrandolo nella letteratura di riferimento collegata al content marketing. In un secondo momento i risultati attesi dalla cluster analysis ci dovrebbero dimostrare quelli che sono i canali di diffusione dei contenuti più utilizzati dalle aziende.

Il risultato che ci aspettiamo è quello di comprendere in che modo le aziende si stanno interfacciando con questa nuova forma di comunicazione e quali tipologie di aziende sono più propense a questo tipo di strategia al fine di notare l'eventuale presenza di settori aziendali in cui questo tipo di comunicazione è già avviata. Un esempio di azienda già proiettata all'utilizzo di strategie di comunicazione brand journalism è Eni che, con la sua scoperta del giacimento di gas naturale più ricco di tutto il Mediterraneo, Zohr, è uno dei maggiori successi di strategia di brand journalism negli ultimi anni. La scoperta è stata raccontata con un servizio su Eniday, sito web dedicato a contenuti editoriali relativi all'azienda in maniera multimediale attraverso infografiche, foto delle esplorazioni e mappe del giacimento rendendo la narrazione effettuata dall'azienda accessibile a tutti gli utenti pur trattandosi di tematiche di "nicchia" (Cennamo and Fornaro, 2016). Ulteriore esempio di strategia di brand journalism è il caso Coca Cola che nel 2012 ha lanciato "Coca Cola Journey" il suo magazine digitale aziendale il quale, spaziando dalle ricette che includono la loro bevanda alle interviste ai top manager dell'azienda è diventato, nel corso di pochi anni, sempre più affermato e con l'esperienza acquisita nel tempo ha imparato a rendere i propri contenuti sempre più coinvolgenti per i lettori.

Limiti della ricerca. La ricerca si basa su un'analisi quantitativa per ora solo su un campione di aziende con la più alta reputazione con riferimento all'Italia. Sarà interessante ampliarla a livello internazionale.

Implicazioni pratiche. A livello manageriale la ricerca sarà interessante perché permetterà di rilevare in che modo le aziende si stanno interfacciando con questa nuova forma di comunicazione di contenuti aziendali e se questo nuovo strumento di comunicazione sia effettivamente efficace. Dai risultati della cluster analysis delle aziende in esame ci aspettiamo che emergano alcuni settori in cui questa forma di comunicazione è già avviata, rispetto ad altri settori in cui non è stata ancora sperimentata.

Originalità del lavoro. La ricerca dal punto di vista teorico si è occupata di definire il concetto di brand journalism, inquadrandolo all'interno del content marketing. Successivamente è stata impostata la cluster analysis, prevedendo una classificazione delle aziende secondo i mezzi di comunicazione utilizzati nella diffusione dei contenuti e quindi per strategie di comunicazione simili. La ricerca, basata per il momento su un campione di aziende con la più alta reputazione in riferimento esclusivamente all'Italia, potrà essere arricchita, attraverso interviste in profondità ai manager delle aziende per comprendere come questa nuova forma di comunicazione e di professione si inquadra da un punto di vista organizzativo all'interno dell'azienda; nonché ampliata a livello internazionale.

Data la novità dell'argomento, manca ad oggi una letteratura scientifica approfondita sul brand journalism, il che conferisce al tema e alla ricerca stessa un'interessante fonte di insight sia da un punto di vista teorico che manageriale.

Parole chiave: content marketing; brand journalism; brand reputation; corporate communication

Bibliografia

- AHMAD N.S., MUSA R., MIOR HARUN M.H., (2016), "The Impact of Social Media Content Marketing (SMCM) towards Brand Health", *Procedia Economics and Finance*, n. 37, pp. 331-336.
- BLANK D. (2014), "What Is Content Marketing?" from <http://www.cmroi.com/2014/02/12/what-is-contentmarketing/>
- COHEN E.L. (2002), "Online Journalism as Market - Driven Journalism", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, vol. 46, n. 4, pp. 532-548.
- CENNAMO D., FORNARO C. (2017), *Professione Brand Reporter. Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale*, Hoepli, Milano.

- COLE II J.T., GREER J.D., (2013), "Audience Response to Brand Journalism: The Effect of Frame, Source, and Involvement", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 90, n. 4, pp. 673-690.
- D'VORKIN K. (2012), "The world of brand journalism", *Forbes*, November 5, 2012, vol. 190, n. 8, p. 10.
- GATES B. (1996), "Content is king", from <http://web.archive.org/web/20010126005200/http://www.microsoft.com/billgates/columns/1996essay/essay960103.asp>.
- HORRIGAN D. (2009), "Branded Content: A new Model for driving Tourism via Film and Branding Strategies", *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, vol. 4, n. 3, pp. 51-65.
- KILGOUR M., SASSER S.L., LARKE R., (2015). "The Social Media Transformation Process: Curating Content Into Strategy", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 20, n. 3, pp. 1-32.
- LING K., BEENEN G., LUDFORD P., WANG X., CHANG K., COSLEY D., FRANKOWSKI D., TERVEEN L., RASHID A.M., RESNICK P., KRAUT R. (2005), "Using social psychology to motivate contributions to online communities", *Journal of Computer-Mediated Communication*, n. 10, doi: 10.1111/j.1083-6101.2005.tb00273.x. Retrieved from <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue4/ling.html>.
- MOEZZI M., KATHRYN B., JANDA K.B., SEA ROTMANN S. (2017), "Using stories, narratives, and storytelling in energy and climate change research", *Energy Reseach & Social Science*, n. 31, pp. 1-10.
- PETROVICI I. (2014), "Aspects of Symbolic Communications in Online Advertising", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. n. 149, pp. 719-723.
- PULIZZI J., (2012), "The rise of storytelling as the new marketing", *Pub Res Q*, n. 28, pp. 116-123.
- TAGLIAPIETRA P. (2015), *Leader digitali. Dall'analisi dell'influenza online all'influencer management*, FrancoAngeli, Milano, pp. 26-27.
- WANG W.L., MALTHOUSE E.C., CALDER B., UZUNOGLU E. (2017), "B2B content marketing for professional service: inperson versus digital contact", in press.
- ZARRIELLO R. (2016), *Brand journalism. Storytelling e marketing: nuove opportunità per i professionisti dell'informazione*, Centro di Documentazione Giornalistica.

I millennials italiani e le nuove in-store technologies. Un'indagine esplorativa nel fast fashion

MARCO VALERIO ROSSI* MARIA VERNUCCIO* ALBERTO PASTORE*

Obiettivi e background teorico. Sin dalla sua prima apparizione in letteratura (Rigby, 2011), il retailing omnicanale (OCR) è stato riconosciuto come un nuovo approccio gestionale imprescindibile per i retailer che vogliono assicurare una customer experience superiore ai consumatori (Verhoef et al., 2015; Grewal et al., 2017). L'OCR consente di offrire all'utente una seamless customer experience, ossia un'esperienza ibrida (integrando touchpoint online e offline) e senza soluzione di continuità (seamless) attraverso tutti i media che i retailer e i consumatori possono utilizzare per interagire tra di loro (Neslin et al., 2006).

Oggi il ruolo delle in-store technologies (IST) è considerato in letteratura come un aspetto chiave per comprendere i tratti di quello che sarà il "retailing del futuro" (omnicanale e smart) e per assicurare un'esperienza seamless ai consumatori (Pantano e Naccarato, 2010; Verhoef et al., 2015; Grewal et al., 2017; Hagberg et al., 2017). Ciò dipende dal fatto che il punto vendita rimane ancora oggi il canale più rilevante in termini di fatturato generato ed anche quello più efficace nel favorire l'incontro e l'interazione tra consumatori e brand (Hagberg et al., 2017). Inoltre, è l'unico canale che consente di offrire gratificazione istantanea a seguito di un acquisto e una customer experience personalizzata, grazie all'interazione con gli elementi interni del negozio (es. il personale di vendita) (Blazquez, 2014).

Secondo Bettucci et al. (2016) un punto vendita che voglia essere percepito come "smart" e "omnicanale" deve basarsi sulle IST, le quali svolgono un ruolo cruciale per poter soddisfare i nuovi smart shopper e integrare online e offline experience. Pertanto, occorre definire: 1) quali tecnologie utilizzare nei vari format distributivi e nei diversi settori merceologici e 2) quale sarà la risposta dei vari cluster di consumatori di fronte a questo ampliamento di servizio. Con riferimento al primo punto, esistono oggi numerose tecnologie smart che possono aiutare il consumatore nel processo di scelta in-store in termini funzionali/utilitaristici (es. fornendo un numero maggiore di informazioni sui prodotti), come ad esempio i QR Code, gli smart shelves, i chioschi/totem interattivi, le casse automatiche o i tag NFC (Bettucci et al., 2016). Allo stesso modo, esistono altre tecnologie che possono arricchire l'esperienza di shopping da un punto di vista emozionale, come quelle basate sulla geolocalizzazione (es. beacon) e sulla realtà aumentata (es. realtà aumentata mobile, interactive mirror e smart fitting room). Diverse ricerche affermano che la realtà aumentata applicata al retailing fisico rende maggiormente interattiva (Sukaviriya et al. 2003), divertente (Pachoulakis e Kapetanakis, 2012) e coinvolgente (Scholz e Smith, 2016) l'esperienza in-store dei consumatori. Relativamente al secondo punto, la comprensione di quali gruppi di consumatori possano trarre maggior valore dall'inserimento di IST, la letteratura di marketing e di consumer behaviour (es. Noble et al., 2009; Gurău, 2012; Parment, 2013; Eastman et al., 2014, Ordun, 2015) suggerisce l'esistenza di cluster di consumatori maggiormente "technology-prone" (es. i millennials/generazione Y e la generazione Z) rispetto ad altri (es. baby boomer e generazione X). Ne deriva che, con riferimento allo smart e omni-channel retailing, studiare gli atteggiamenti e i comportamenti delle popolazioni tech-prone risulta particolarmente interessante (Priporas et al., 2017).

In relazione alle tech-prone generation, nella letteratura accademica più discipline (psicologia, sociologia, marketing) individuano la shopping experience e lo shopping behaviour dei millennials come un tema di rilievo (Dalla Pozza et al., 2017). Le ricerche finora condotte considerano "millennials" (o nativi digitali) i consumatori nati tra il 1980 e il 2000 (Gurău, 2012). Noi proponiamo una rivisitazione di tale definizione, poiché riteniamo che sia necessario considerare il contesto dove viene condotta l'indagine. Nel nostro Paese, il primo dominio ".it" è stato registrato solo nel 1987 e la Rete ha vissuto una fase di sviluppo significativa solo a partire dalla seconda metà degli anni '90, con la prima fibra ottica (1996) e la prima ADSL (1998) di Telecom Italia (TIM, 2016). Ancora oggi, i più recenti rapporti di ricerca (es. Eurostat, 2017; We Are Social, 2017) confermano che risulta consistente il differenziale nella penetrazione di internet e nell'utilizzo dei social media tra l'Italia e altri Paesi (es. USA, Canada e UK) che sono stati early-adopter di internet e delle piattaforme social.

Alla luce di queste considerazioni, è ragionevole quindi ritenere che in Italia i "veri" millennials siano individui nati nel periodo tra il 1990 e il 2000, piuttosto che in epoche precedenti. In questo intorno di soli 10 anni è possibile

* Ph.D. Candidate in Management, Banking and Commodity Sciences - Sapienza Università di Roma
email: marcovalerio.rossi@uniroma1.it

• Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
email: maria.vernuccio@uniroma1.it

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
email: alberto.pastore@uniroma1.it

infatti includere coloro che nell'età dell'infanzia o della prima adolescenza hanno sperimentato i primi accessi veloci ad internet (ADSL) e che in una fase successiva di maggior maturità hanno iniziato ad utilizzare pionieristicamente le prime piattaforme social (es. Facebook, MySpace e YouTube).

Sulla base di quanto affermato, la presente ricerca si propone di indagare il punto di vista dei millennials italiani nei confronti delle innovazioni tecnologiche in ambito retail (IST), focalizzandosi in particolare sulla capacità che queste possono avere nel rendere più ricca e piacevole la loro esperienza in-store e sulle ripercussioni sulla loro fedeltà all'insegna. Inoltre, per comprendere se l'installazione di IST potrebbe portare un concreto miglioramento alla shopping experience dei millennials italiani, il lavoro si propone di indagare quali siano gli elementi che maggiormente influenzano attualmente la loro in-store experience. Questo ulteriore obiettivo di ricerca, oltre a essere necessario per poter comparare i due tipi di esperienza (pre-inserimento IST e post-inserimento IST) è giustificato anche dal fatto che, a oggi, nessuno studio accademico si è occupato di comprendere quali siano i tratti fondamentali della in-store experience dei millennials italiani. Dato l'arco temporale comunque ampio da noi delineato per categorizzare i millennials italiani (1990-2000), abbiamo ritenuto opportuno focalizzare ulteriormente la nostra ricerca restringendo il set d'indagine ai millennials italiani che siano attualmente impegnati negli studi universitari. Questa decisione è giustificabile sulla base di diverse ragioni. Prima di tutto, la college-age è stata riconosciuta come il primo periodo in cui i millennials si sentono davvero liberi di esprimere il loro ego, i loro gusti e la loro personalità, anche come consumatori (Wolburg e Pokrywczynski, 2001). Inoltre, nella college-age rientrano consumatori millennials sufficientemente tech-savvy, istruiti e informati, tendenzialmente poco inclini a farsi influenzare dagli stimoli di marketing "tradizionali" (Noble et al., 2009).

Poiché la customer experience è influenzata significativamente dal settore, la ricerca è stata indirizzata verso un contesto specifico. La scelta è ricaduta sul fast fashion, con particolare riferimento alle insegne monomarca. Tale scelta ci sembra maggiormente appropriata per i millennials italiani nella college-age, i quali ambiscono a ottenere capi moderni e alla moda pur possedendo una ridotta capacità di spesa essendo per la maggior parte studenti a tempo pieno e quindi non percettori di reddito da lavoro (ISTAT, 2015). Studi recenti hanno rilevato che la preferenza verso capi d'abbigliamento moderni e alla moda deriva dal fatto che i millennials vedono nell'acquisto di tali prodotti un mezzo per esprimere a sé stessi e agli altri i propri gusti e la propria personalità (Ordun, 2015). Per tali ragioni, in un contesto geografico come l'Italia, in cui l'abbigliamento è un settore economicamente e socialmente molto rilevante (Amed et al., 2017), la scelta del fast fashion come ambito d'indagine risulta adeguata. Inoltre, il fast fashion risulta adatto per il nostro studio in quanto i relativi prodotti non sembrano essere particolarmente complessi per i millennials nella coorte della college-age, dato che questi ultimi sono generalmente caratterizzati da un buon livello di "fashion knowledge" (Noble et al., 2009).

Infine, poiché ad oggi sono state sviluppate numerose soluzioni tecnologiche per il punto vendita, si è ritenuto opportuno selezionarne un insieme limitato per esplorarne l'impatto sulla shopping experience dei millennials italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion. Nell'ambito del fashion, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) hanno menzionato nel loro influente lavoro tecnologie come le app di realtà aumentata, gli schermi interattivi (es. smart fitting room e interactive mirror), i chioschi/totem interattivi, i QR code, il mobile payment (via NFC) e le casse automatiche (self-checkout). Un'ulteriore tecnologia di interesse sono i beacon, dispositivi utilizzati attualmente in Italia in ambito museale e commerciale e descritti in letteratura come una delle principali tecnologie smart per il retailing (Savastano et al., 2018). Inoltre, in un recente studio sulle aspettative della generazione Z britannica circa lo smart retailing, Priporas et al. (2017) hanno incluso, oltre alle precedenti, anche la tecnologia degli "scaffali intelligenti" nel set di IST di interesse.

Pertanto, basandoci sulla letteratura citata, nel nostro lavoro indagheremo l'opinione dei millennials italiani in merito all'introduzione di nove tecnologie in-store, ossia:

- 1) QR code: codice composto da moduli neri su sfondo bianco in grado, dopo essere stato scansionato con uno smartphone, di trasmettere informazioni e istruzioni al dispositivo (es. aprire una pagina web);
- 2) NFC: tecnologia di comunicazione bidirezionale che consente a due dispositivi (es. smartphone e POS) di "dialogare" (es. per effettuare pagamenti contactless da mobile);
- 3) Realtà aumentata mobile: software di realtà aumentata utilizzabili attraverso le app proprietarie dei brand;
- 4) Beacon: dispositivi in grado di rilevare la presenza dei consumatori e di inviare loro notifiche personalizzate sulla base delle loro preferenze d'acquisto (rilevate se sullo smartphone è installata l'app proprietaria del brand);
- 5) Interactive mirror: schermo digitale a forma di specchio che consente al cliente di simulare la prova di determinati capi apposti sopra la sua figura tramite effetti tridimensionali di realtà aumentata. Alcuni modelli di interactive mirror sono anche dotati di un assistente vocale, consentendo al cliente di non dover utilizzare le mani per poterlo utilizzare;
- 6) Smart fitting room: camerino di prova dotato di uno schermo digitale da cui è possibile: simulare la prova di indumenti, creare i propri outfit, cambiare le luci in base all'occasione d'uso per cui si sta compiendo l'acquisto (es. un vestito da sera), farsi portare, una volta selezionati sullo schermo, i capi da un addetto alle vendite e, talvolta, pagare direttamente in camerino tramite lo smartphone avvicinandolo allo schermo;
- 7) Smart shelves: scaffali o mensole con all'interno dei sensori in grado di allertare il personale di vendita quando determinati prodotti stanno per esaurirsi negli spazi espositivi. Gli scaffali possono, inoltre, comunicare con lo smartphone del cliente inviando delle notifiche personalizzate (come i beacon);
- 8) Interactive kiosk: chioschi con schermo interattivo posizionati all'interno o all'ingresso del negozio, con lo scopo di essere di supporto al cliente fornendogli contenuti multimediali interattivi (es. informazioni sull'assortimento o

- sulla presenza nelle vicinanze di altri punti vendita);
- 9) Self-checkout: casse automatiche (self-cash desk) tramite cui i consumatori possono effettuare in autonomia il pagamento dei prodotti che desiderano acquistare.
- Date queste premesse, il presente lavoro si propone quindi di rispondere alle seguenti domande di ricerca:
- RQ1: Quali sono gli elementi che maggiormente influenzano la shopping experience dei millennials italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?
 - RQ2: Qual è l'impatto delle diverse IST sulla shopping experience dei millennials italiani nei punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?
 - RQ3: Qual è l'impatto delle IST sulla store loyalty dei millennials italiani verso i punti vendita monomarca dei brand di fast fashion?

Metodologia. Per soddisfare gli obiettivi conoscitivi, alla luce dell'assenza di studi pregressi sulle tematiche affrontate, si è ritenuto opportuno utilizzare una metodologia di natura qualitativa, induttiva ed esplorativa attraverso interviste in profondità (Armstrong, 1979; Bryman e Bell, 2015). Una scelta metodologica di questo tipo è appropriata per studi che intendono far emergere le opinioni e i punti di vista dei singoli rispondenti su fenomeni poco esplorati in letteratura (Maxwell, 1996).

In totale sono stati intervistati 46 studenti universitari, equamente suddivisi per genere. Gli intervistati sono tutti studenti a tempo pieno, decisori d'acquisto e con un'età media di circa 24 anni e mezzo. Quasi l'intero set d'indagine ha indicato come luogo abituale per lo shopping la città di Roma. Infine, gli intervistati hanno prevalentemente descritto la loro situazione economica familiare come "media" (3,27 su una scala da 1 a 5) e hanno quantificato la loro spesa media mensile per abbigliamento in circa 110€.

La numerosità del set d'indagine (n=46) soddisfa i requisiti proposti in letteratura (es. da 15 a 40 rispondenti, come proposto da De Ruyter e Scholl, 1998) per lo studio di un fenomeno attraverso le metodologie qualitative. In particolare, le risposte degli intervistati sono state raccolte attraverso interviste semi-strutturate, le quali garantiscono un confronto tra intervistatore e intervistato interattivo, flessibile e "open-ended" (McCracken, 1988). Le interviste hanno avuto una durata media di circa un'ora e quarantacinque minuti.

La traccia d'intervista sviluppata si articola in nove domande, finalizzate ad indagare: la in-store experience attuale dei rispondenti (RQ1: domande 1 e 2), il loro punto di vista circa l'introduzione delle IST nei punti vendita che sono soliti frequentare (RQ2: domande 3, 4 e 5), le potenziali ricadute sulla loro store loyalty (RQ3: domande 6, 7, 8 e 9). Poiché nei punti vendita italiani dei brand di fast fashion vi è una scarsa presenza delle smart IST oggetto d'indagine, durante le interviste si è ritenuto utile, per migliorare la qualità e l'accuratezza delle risposte, ricorrere a contenuti audio-visivi (video e immagini) per mostrare le smart technologies oggetto di indagine.

L'analisi delle interviste si è svolta attraverso una thematic content analysis (Braun e Clarke, 2006), la quale si propone di qualificare i principali temi e sotto-temi emersi dall'analisi dell'intero corpus delle interviste. Si è quindi proceduto all'identificazione di porzioni rilevanti di testo (una o più frasi) e alla loro associazione a categorie tematiche che sono state definite ex-post. Tale approccio risulta appropriato ai nostri fini in quanto ci ha consentito di partire da aspetti particolari (concetti di dettaglio o sotto-temi) per arrivare a macro-concetti (temi o dimensioni) in grado di descrivere in maniera più ampia il fenomeno indagato. Per una maggiore rigosità dell'intero processo, l'analisi è stata svolta lavorando per "blocchi concettuali", ossia analizzando tutte le risposte date per ogni singola domanda in maniera separata. In questo modo è stato garantito un confronto più accurato tra le risposte degli intervistati per identificare diversità e similarità e per poter tenere più adeguatamente conto delle differenze socio-demografiche tra i singoli rispondenti (es. genere ed età).

Risultati.

RQ1 (Quali sono gli elementi che maggiormente influenzano la shopping experience). Sono emerse tre dimensioni principali che rilevano maggiormente per la shopping experience degli intervistati: utilitaristica/funzionale, emozionale e sociale; ciascuna dimensione si articola in alcuni temi e sotto-temi.

La dimensione utilitaristica/funzionale comprende i seguenti temi e sotto-temi:

- Risparmio di tempo:
 - Varietà: riferita all'ampiezza e alla profondità dell'assortimento e alla possibilità di potervi fare affidamento per molteplici occasioni d'uso;
 - Prossimità: legata alla capillarità dei punti vendita e al conseguente grado elevato di "accessibility" dell'offerta;
 - Organizzazione punto vendita: inerente alla facilità di individuare i prodotti nel punto vendita e all'efficacia comunicazionale del display (es. capi ordinati per scala cromatica, per occasione d'uso ecc.);
 - Shopping "informato": relativo alla facilità di reperimento informazioni sui prodotti sia in-store (es. rivolgendosi al personale di vendita) che online (es. utilizzando l'app del brand tramite lo smartphone).
- Good Value for Money:
 - Rapporto qualità/prezzo: aspetto caratterizzante il fast fashion che è in grado di fornire prodotti alla moda con un livello di prezzi accessibile anche a persone con ridotta capacità di spesa (es. studenti universitari non lavoratori);
 - Approccio Hi-Low: possibilità di usufruire di promozioni e di taglio prezzo in-store;

- Comparazione di prezzi: possibilità di verificare su siti web di infomediari o di e-retailer anche multimarca (es. ASOS) la convenienza di acquistare lo stesso prodotto a prezzi inferiori attraverso lo smartphone.

La dimensione emozionale presenta i seguenti aspetti:

- Atmosfera in-store:
 - Stimolazione multi-sensoriale: inerente alla stimolazione della vista (es. illuminazione del punto vendita e dei camerini), dell'udito (es. musica riprodotta in-store) e dell'olfatto (es. profumatori per ambienti);
 - Ambiente "no-stress": legato alla presenza e al comportamento del persona di vendita, con un particolare riferimento al livello di "invadenza" durante la permanenza degli intervistati in-store.

Circa l'ultima dimensione, quella sociale, i temi e sotto-temi emersi sono i seguenti:

- Riconoscimento e apprezzamento da parte dei peer: riguardante il ruolo che il brand può svolgere in termini di "social approval", ovvero di come all'acquisto di prodotti di un determinato brand possano corrispondere forme di riconoscimento e apprezzamento da parte dei coetanei;
- Approvazione delle scelte d'acquisto da parte di persone di fiducia non presenti nel punto vendita: inerente all'importanza di poter avere un confronto in tempo reale circa le proprie scelte d'acquisto con amici e familiari non presenti nel punto vendita attraverso lo smartphone e ottenere un loro riscontro prima di procedere all'acquisto (es. chiedendo pareri su un prodotto inviando una foto fatta nei camerini di prova).
- Relazione sociale con il personale di vendita: relativa alla rilevanza del tipo di rapporto che è possibile instaurare con il personale di vendita (es. la possibilità di dialogarvi in maniera socievole e rilassata).

Riguardo agli elementi che influenzano la shopping experience dei millennials italiani, si è rilevata una differenza legata al genere: difatti gli uomini attribuiscono maggiore importanza agli elementi funzionali (es. impiegare il minor tempo possibile per compiere un acquisto), mentre le donne prediligono gli aspetti emozionali (es. percepire la ricerca del prodotto in-store come un'entusiasmante "caccia al tesoro").

Nel caso della dimensione sociale vi è maggiore convergenza tra gli intervistati, i quali tendono a essere maggiormente inclini a recarsi presso punti vendita in cui sia possibile instaurare un rapporto con il personale di vendita che vada oltre i rispettivi "ruoli" formali in-store (addetto alle vendite e cliente). Secondo la quasi totalità dei rispondenti, è di estrema rilevanza che il personale di vendita sia in grado di relazionarsi con loro facendoli sentire dei "visitatori" e non clienti del punto vendita (es. accogliendoli in maniera amichevole all'entrata del negozio e rimanendo a loro disposizione anziché suggerendo immediatamente quali prodotti acquistare). È inoltre molto importante per i millennials l'interazione e il confronto con persone care non presenti fisicamente nel negozio per mezzo dello smartphone, ad esempio inviando tramite app di messaggistica istantanea delle foto scattate durante la prova dei prodotti per acquisire pareri terzi sulle loro scelte di acquisto. Gli intervistati dichiarano di non propendere per la condivisione di tali immagini sui social media poiché ritengono che shopping sia un momento intimo e privato della propria vita, da condividere esclusivamente in via privata con le persone più vicine. Gli stessi rispondenti hanno tuttavia notato come diverso sia il comportamento degli individui della generazione successiva, i quali sono molto propensi a condividere sui social media i loro momenti di shopping e di vita privata a causa, soprattutto, della maggiore "addiction" allo smartphone rispetto ai millennials.

RQ2 (Qual è l'impatto delle diverse IST sulla shopping experience). Riguardo al secondo obiettivo conoscitivo, dai verbatim degli intervistati sono nuovamente emerse le tre dimensioni prima citate: utilitaristica/funzionale, emozionale e sociale. Per ognuna delle IST oggetto di indagine, gli intervistati hanno fornito il loro punto di vista in merito a come potrebbe cambiare la loro shopping experience una volta introdotte nel punto vendita. La totalità dei rispondenti ha affermato con chiarezza di essere a favore dell'innovazione tecnologica e di apprezzare le tecnologie che possano semplificare e migliorare la qualità delle attività umane, compresa quella dello shopping.

Con riferimento alla dimensione utilitaristica/funzionale, un primo tema emerso riguarda il soddisfacimento del fabbisogno informativo circa i prodotti del brand e le relative condizioni di vendita (es. per venire a conoscenza di sconti o promozioni). Un altro tema emerso molto spesso è quello relativo alla comodità e alla praticità di utilizzo, ossia alla facilità con cui tali tecnologie possono essere utilizzate. In un minore numero di casi, i rispondenti hanno inoltre fatto riferimento a tematiche quali la maggiore fluidità e flessibilità che porterebbe alla shopping experience l'introduzione di determinate tecnologie (es. facendosi "ispirare" dalle notifiche dei beacon per i propri acquisti) e a un rischio di violazione della propria privacy a causa della lettura delle informazioni personali contenute nel proprio smartphone. Inoltre, sono emerse due ulteriori tematiche, ossia: la possibilità di ricevere assistenza "on-demand" utilizzando le tecnologie in-store come strumento di comunicazione con il personale di vendita (es. smart fitting room) e la possibilità di rendere maggiormente ibrida (online-offline) la shopping experience (es. utilizzando la realtà aumentata tramite l'app del brand). Infine, per la sola tecnologia degli smart shelves, molti intervistati hanno manifestato delle perplessità circa il reale beneficio ottenibile dalla sua introduzione ritenendola utile esclusivamente per la gestione del punto vendita, e non per la loro shopping experience. Dato lo scarso valore utilitaristico/funzionale attribuito dai millennials agli smart shelves, non menzioneremo questa tecnologia nel prosieguo, in cui riportiamo i temi emersi per tutte le altre:

- QR Code. Fabbisogno informativo: il Quick Response Code è visto dagli intervistati come un'innovazione utile soprattutto in contesti in cui sia necessario reperire rapidamente informazioni sul prodotto. Nel caso di negozi con un personale molto preparato o con altri supporti informativi (es. app) ben predisposti a soddisfare il fabbisogno informativo dei clienti gli intervistati hanno espresso un parere unanime circa la sua scarsa utilità. Praticità/comodità di utilizzo: numerosi rispondenti hanno segnalato una particolare criticità in relazione alla

facilità e alla comodità d'uso di detta tecnologia, la quale prevede come prerequisito per il suo utilizzo un'apposita app che non tutti i rispondenti sarebbero ben disposti ad utilizzare.

- **NFC.** Fabbisogno informativo: la tecnologia NFC è ritenuta da tutti gli intervistati un upgrade del QR Code, in quanto in grado di fornire potenzialmente lo stesso output in termini di patrimonio informativo. Praticità/comodità di utilizzo: nonostante questa similarità, la NFC è considerata una tecnologia più pratica e funzionale dato che non richiede l'utilizzo di un'app specifica per farla funzionare (es. consigli per acquisti correlati o informazioni circa le caratteristiche del prodotto). Per quasi tutti gli intervistati, le funzionalità più importanti e maggiormente attrattive della NFC sono i servizi di mobile payment (es. Apple Pay, Samsung Pay), i quali sono visti dai rispondenti come upgrade necessari per rendere maggiormente soddisfacente la propria shopping experience.
- **Realtà Aumentata Mobile.** Ibridazione online-offline: la realtà aumentata è stata valutata positivamente dal set dei rispondenti grazie alla sua capacità di aggregare contenuti e funzionalità disponibili online relativamente al prodotto d'interesse (es. possibilità di vedere il prodotto in più colori, leggere recensioni ecc.) direttamente sullo schermo dello smartphone. In particolare, la possibilità di ibridare contenuti e funzionalità digitali sullo schermo aumentando la realtà fisica inquadrata con lo smartphone permetterebbe di risparmiare il tempo relativo a un "doppio passaggio" che i rispondenti dovrebbero effettuare per ottenere gli stessi contenuti e funzionalità (es. leggere la scheda prodotto in-store e accedere online con lo smartphone per prendere visione delle recensioni). Praticità/comodità di utilizzo: come per il QR Code, gli intervistati hanno manifestato delle criticità (es. "battery drain" e consumo dello spazio di archiviazione dello smartphone) relativamente alla necessità di doversi dotare di un'app specifica per poter utilizzare la realtà aumentata mobile.
- **Beacon.** Lean shopping experience: i beacon sono stati considerati delle ottime innovazioni per lo shopping dagli intervistati. In particolare, la possibilità di rendere più snella l'esperienza in-store grazie alle notifiche dei beacon ha portato i rispondenti a vedere questa tecnologia come un facilitatore dell'intero processo di shopping. Privacy: contestualmente a questo beneficio, alcuni dei rispondenti hanno manifestato delle criticità circa la propria privacy, ritenendo che il fatto di essere geolocalizzati in maniera continuativa da questi dispositivi possa risultare eccessivamente invasivo e un potenziale deterrente al loro utilizzo. Praticità/comodità di utilizzo: un'altra criticità riguarda la necessità di dover utilizzare la tecnologia bluetooth nel punto vendita per poter "comunicare" con i beacon e le ricadute che questa comunicazione potrebbe avere sul "battery drain" dei loro dispositivi.
- **Interactive Mirror.** Fabbisogno informativo: il principale beneficio funzionale di questa tecnologia riguarda la possibilità di poter "sfogliare" sullo schermo l'intero assortimento. Tale beneficio è stato valutato dagli intervistati come particolarmente utile nel caso di punti vendita di grandi dimensioni e di assortimenti molto ampi e profondi.
- **Smart Fitting Room.** Fabbisogno informativo: come per l'interactive mirror, anche il camerino smart, consentendo di "sfogliare" sullo schermo l'intero assortimento del brand, è stato valutato molto positivamente grazie alla ricchezza informativa che riesce a trasferire al consumatore. Assistenza on-demand: un altro aspetto valutato molto favorevolmente dai rispondenti è la possibilità di ottenere assistenza on-demand da parte del personale di vendita attraverso la comunicazione che è possibile instaurare con questo direttamente dal camerino.
- **Interactive Kiosk.** Praticità/comodità di utilizzo: i totem/chioschi interattivi sono stati visti da quasi tutti i rispondenti come innovazioni necessarie nei moderni punti vendita, in quanto ritenuti semplici da utilizzare e in grado di rendere più agevole l'esperienza di shopping. Fabbisogno informativo: un secondo elemento di rilievo risiede nella capacità di questa tecnologia di poter fornire istantaneamente al consumatore un patrimonio informativo completo e superiore circa i prodotti dell'assortimento del brand e senza dover ricorrere all'ausilio del personale di vendita.
- **Self-checkout.** Praticità/comodità di utilizzo: dal punto di vista "utilitaristico", le casse automatiche hanno ricevuto un apprezzamento unanime dagli intervistati grazie al potenziale time-saving che il loro utilizzo può procurare ai consumatori congiuntamente al fatto di essere state identificate come tecnologie semplici e intuitive da utilizzare.

Con riferimento alla dimensione emozionale, sono emerse ulteriori tematiche, concettualmente distinte dalle precedenti e di seguito elencate per singola tecnologia. I temi emersi riguardano, soprattutto: il potenziale interattivo delle tecnologie, il senso di coinvolgimento con il brand provato durante il loro utilizzo, una sensazione di divertimento data in particolare dall'utilizzo di tecnologie basate sulla realtà aumentata e la percezione del grado di intrattenimento che le IST sarebbero capaci di fornire alla shopping experience. In relazione a questi temi, si è osservato che quelli di "interattività" e "coinvolgimento" sono stati spesso menzionati insieme, così come quelli di "divertimento" e "intrattenimento". Si è quindi ipotizzato un legame di contiguità¹ tra i temi, motivo per cui nel prosieguo sono riportati congiuntamente. È inoltre emersa, nel solo caso dei beacon, anche una tematica relativa alla personalizzazione dell'esperienza ottenibile dal loro inserimento in-store, strettamente legata alla precisione con cui i dispositivi riescono a inviare notifiche "tailor-made" allo smartphone del singolo cliente. Infine, gli intervistati hanno considerato gli smart shelves assolutamente incapaci di stimolarli sotto un profilo emozionale, non identificando, come nel caso della dimensione utilitaristica, alcun beneficio concreto per la shopping experience derivante dal loro inserimento in-store. Per tale ragione, non inseriremo questa tecnologia nella presentazione dei temi emersi per tutte le altre, che riportiamo di seguito:

¹ Ovvero quando due concetti si manifestano spesso insieme ma non necessariamente a causa di un legame di causa-effetto.

- **QR Code. Interattività/coinvolgimento:** *il QR Code è stato considerato dalla maggior parte degli intervistati come poco coinvolgente e non in grado di stimolarli sotto un profilo emozionale a causa della staticità e della scarsa interattività scaturente dal suo utilizzo. In particolare, tale tecnologia risulta scarsamente attrattiva a causa della sua “passività” nel rapporto con lo smartphone del consumatore e della “staticità” del suo output tipico (es. apertura di una pagina web contenente informazioni sul prodotto). Divertimento/intrattenimento: solo alcuni degli intervistati hanno riscontrato un ancorché scarso livello di divertimento/intrattenimento derivante dalla curiosità di scoprire quale output fosse celato dietro il codice QR (es. apertura di una pagina web relativa alla scheda prodotto vs. apertura di una pagina web contenente video o immagini del prodotto indossato da testimonial ecc.). La maggioranza dei rispondenti ha invece affermato di non ritenere che il QR Code possa avere il benché minimo potenziale di intrattenimento, essendo una tecnologia “passiva” e statica.*
- **NFC. Interattività/coinvolgimento:** *quasi tutti gli intervistati hanno riscontrato un livello elevato di interattività della NFC. Numerosi rispondenti hanno inoltre argomentato le loro risposte evidenziando che se i tag NFC fossero disponibili per un utilizzo anche post-acquisto, riterrebbero questa tecnologia come indispensabile per lo “shopping del futuro”. Divertimento/intrattenimento: oltre ad essere stata riconosciuta come una tecnologia più semplice da utilizzare rispetto al QR Code, tutti gli intervistati hanno ritenuto che la NFC posseda anche un maggiore potenziale in termini di intrattenimento e di divertimento.*
- **Realtà Aumentata Mobile. Interattività/coinvolgimento:** *molti degli intervistati hanno affermato che la realtà aumentata mobile potrebbe avere un ruolo chiave per rendere più dinamica l’esperienza di shopping e che sarebbe in grado di suscitare un elevato grado di coinvolgimento nel consumatore. Divertimento/intrattenimento: a volte sono emerse anche delle riflessioni negative da parte di alcuni rispondenti circa uno “svilimento” dello shopping come attività umana, a causa dell’eccessiva ibridazione di elementi fisici e digitali.*
- **Beacon. Interattività/coinvolgimento:** *secondo i rispondenti, l’introduzione dei beacon porterebbe un significativo miglioramento alla shopping experience grazie al potenziale interattivo di tali tecnologie (es. tramite notifiche push in grado di aiutare il cliente a “orientarsi” nel punto vendita). Secondo la maggioranza dei rispondenti, inoltre, tale livello di interattività avrebbe delle ricadute dirette sul legame con il brand. Divertimento/intrattenimento: oltre alle potenzialità di interattività e coinvolgimento, secondo gli intervistati i beacon sarebbero in grado anche di intrattenere e di rendere maggiormente ludica la shopping experience (es. stimolando il consumatore alla ricerca di promozioni particolarmente vantaggiose). Personalizzazione: infine, un ulteriore elemento ritenuto importante dal set dei rispondenti riguarda il livello di personalizzazione dell’esperienza derivante dai beacon. Quasi tutti gli intervistati hanno infatti affermato che poter ricevere notifiche personalizzate da parte dei beacon durante l’intero processo d’acquisto in-store (entrata-permanenza-uscita) renderebbe la loro esperienza maggiormente appagante e soddisfacente.*
- **Interactive Mirror. Interattività/coinvolgimento:** *l’interactive mirror è stata la più apprezzata tecnologia in assoluto dai rispondenti. Tutti gli intervistati hanno infatti riconosciuto nell’utilizzo dello specchio interattivo un elevatissimo grado di interattività (soprattutto nel caso dei modelli con assistente vocale incorporato) e di coinvolgimento, dato dalla possibilità di indossare virtualmente tutti i capi presenti nell’assortimento del punto vendita. Divertimento/intrattenimento: secondo i rispondenti l’installazione di uno o più specchi interattivi all’interno di un punto vendita genera anche un positivo effetto sul grado di divertimento e intrattenimento dei visitatori.*
- **Smart Fitting Room. Interattività/coinvolgimento:** *lo smart fitting room è stato descritto dalla maggioranza degli intervistati come un’innovazione molto impattante e in grado di suscitare un alto grado di coinvolgimento. I rispondenti hanno inoltre riconosciuto come molto interattiva questa tecnologia, grazie soprattutto alla possibilità di vedersi fornita l’assistenza on-demand già richiamata nella dimensione utilitaristica/funzionale. Questo tipo di assistenza farebbe infatti percepire loro un’interazione diadica (one-to-one) e “privilegiata” (rispetto al resto della clientela) con l’addetto alle vendite designato a fornire assistenza al singolo utente del camerino smart. Tale modalità di interazione li porterebbe quindi ad avvertire un livello di specialità del trattamento riservatogli dal brand molto superiore rispetto a qualunque altra esperienza pregressa e renderebbe molto più profondo il coinvolgimento verso la marca. Divertimento/intrattenimento: altri intervistati hanno invece sottolineato come, nel caso dei modelli più avanzati (i quali prevedono anche di pagare direttamente nel camerino smart), l’attività di shopping potrebbe finire per svolgersi interamente dentro lo smart fitting room. Tale prospettiva, secondo i rispondenti, renderebbe il processo di acquisto asettico e privo di emozionalità, di momenti di intrattenimento e di interazione sociale.*
- **Interactive Kiosk. Interattività/coinvolgimento:** *riguardo l’interactive kiosk, un elevato numero di rispondenti ha espresso il parere secondo il quale questa tecnologia risulti scarsamente coinvolgente e interattiva. In particolare, è stato evidenziato come spesso i chioschi tendano a replicare task che è possibile già svolgere con lo smartphone e di come questo effetto risulti ridondante e pertanto riduca fortemente il potenziale interattivo e di coinvolgimento di tale tecnologia. Divertimento/intrattenimento: allo stesso modo, l’overlapping di molte funzionalità tra il chiosco e lo smartphone ha portato quasi la totalità dei rispondenti a considerare il chiosco come una tecnologia non in grado di divertire o intrattenere.*
- **Self-checkout. Interattività/coinvolgimento:** *le casse automatiche sono state valutate in maniera diversa dagli intervistati a seconda del modello (cassa smart, es. tablet con pagamento contactless; cassa automatica “classica”, con supporto fisico e pagamento in contanti o con l’inserimento della carta). Nel caso della cassa*

automatica “classica”, gli intervistati ritengono che non proverebbero un senso di coinvolgimento e di interattività nel suo utilizzo, associando quest'ultima a un “bancomat al contrario”. Nel caso di una cassa smart che prevedesse il pagamento contactless su un supporto mobile (es. iPad), viceversa, i rispondenti hanno affermato che proverebbero un senso di coinvolgimento con il brand, in quanto quest'ultimo verrebbe ritenuto più smart, “giovane” e innovativo. **Divertimento/intrattenimento:** numerosi intervistati hanno definito come molto divertenti le casse automatiche che consentono di utilizzare un lettore di codici a barre che abbia una forma a “pistola”, raccontando che poter compiere questo atto in autonomia è un'idea che li aveva entusiasmata fin dall'infanzia. Per tutti gli altri modelli di cassa che non consentono tale funzionalità, invece, è stato asserito che non verrebbe percepito alcun divertimento o senso di intrattenimento nell'utilizzo del self-checkout.

Con riferimento alla dimensione sociale, sono emerse due tematiche principali: un cambiamento dello “status” dei rispondenti a causa dell'utilizzo di determinate tecnologie (es. il maggiore senso di innovatività provato effettuando un pagamento “smart” da dispositivo mobile) e un cambiamento nella propensione a recarsi nel punto vendita con amici dato dalla possibilità di vivere un'esperienza diversa e “smart” assieme a loro. Poiché solo due delle nove IST hanno manifestato un significativo potenziale di socialità secondo i rispondenti, si riportano di seguito i temi emersi solo per tali tecnologie:

- **NFC.** Status di “innovatori” tra i propri peer: molti intervistati considerano la NFC una tecnologia in grado di conferire loro uno status di innovatori tra i propri coetanei. In particolare, è possibile distinguere le opinioni degli intervistati sulla base di due utilizzi della NFC: un utilizzo generico (es. lettura di tag NFC posti sugli indumenti o in determinati punti del negozio) e l'utilizzo per i pagamenti da mobile. Nonostante questa distinzione, alla base del concetto di status vi è il fatto che questa tecnologia è poco conosciuta e molto interattiva. Tutti coloro che hanno indicato un effetto di “status” hanno infatti affermato che si sarebbero sentiti più innovativi e “smart” rispetto ai propri coetanei.
- **Interactive Mirror.** Propensione a recarsi con accompagnatori nel punto vendita: molti rispondenti hanno asserito che sarebbero fortemente spinti a recarsi con amici presso i punti vendita che installassero degli interactive mirror al loro interno per condividere dal vivo con loro il portato ludico di tale tecnologia. Questo aspetto è di grande interesse dal momento che quasi tutti i rispondenti hanno asserito all'inizio dell'intervista di provare piacere nel dedicarsi allo shopping da soli. Pertanto, l'installazione dell'interactive mirror configura un potenziale shift nelle abitudini di frequentazione dei punti vendita dei consumatori intervistati e ha come seconda conseguenza quella di aumentare potenzialmente il traffico nel punto vendita.

RQ3 (Qual è l'impatto delle IST sulla store loyalty). Relativamente all'ultima domanda di ricerca, le risposte sono state divise sulla base di due casistiche: 1) qualora l'introduzione delle IST avvenisse all'interno di un punto vendita di un brand già noto e apprezzato dal rispondente; 2) qualora viceversa le IST fossero state installate all'interno di punti vendita di brand rivali e verso i quali i rispondenti si fossero sentiti meno legati.

Con riferimento al primo caso, i temi emersi sono stati i seguenti:

- **Frequenza di visita:** quasi la totalità dei rispondenti ha affermato che aumenterebbe la frequenza di visita presso i punti vendita dei brand verso i quali si sentono più legati nel caso in cui venissero introdotte le IST da loro preferite. In particolare, gli intervistati hanno evidenziato il fatto che si recherebbero più spesso nei punti vendita non solo per compiere acquisti, ma anche per passare parte del loro tempo libero in un ambiente maggiormente innovativo e tecnologico. Altro aspetto essenziale è risultato essere il fatto che molti dei rispondenti che avevano menzionato come elemento importante nella scelta di recarsi o meno in un punto vendita la sua prossimità hanno dichiarato che sarebbero disposti anche a spostarsi maggiormente per poter raggiungere un punto vendita dotato di smart IST.
- **Frequenza di acquisto:** in maniera strettamente correlata alla dimensione precedente, quasi tutti gli intervistati hanno affermato che tenderebbero con molta probabilità ad aumentare anche la frequenza di acquisto, oltre che di visita. Una parte dei rispondenti ha definito come “fisiologico” il legame visita-acquisto e che pertanto all'aumentare dell'uno aumenterebbe anche l'altro. Altri rispondenti hanno invece affermato che tale effetto scaturirebbe, oltre che dall'aumento della frequenza di visita, dal piacere di poter compiere un acquisto dopo aver interagito con una o più tecnologie smart durante tutte le fasi del processo d'acquisto.
- **Passaparola:** un terzo tema di rilievo emerso dalle risposte è stata l'intenzione spontanea dei rispondenti di consigliare ad amici e conoscenti un punto vendita che abbia introdotto smart technologies al proprio interno. Secondo le risposte degli intervistati, questi sarebbero intenzionati a diffondere spontaneamente la conoscenza di un punto vendita che abbia al suo interno IST per due motivi principali: 1) per il piacere intrinseco provato nella permanenza nel punto vendita “smart” e 2) per poter utilizzare come occasione di socializzazione e di svago la visita del punto vendita assieme ad amici e conoscenti.

Con riferimento al caso in cui le IST fossero introdotte in punti vendita di brand diversi da quelli preferiti dagli intervistati, questi ultimi hanno affermato che sarebbero propensi a recarsi anche presso tali punti vendita qualora questi inserissero al loro interno le tecnologie da loro maggiormente apprezzate. Tuttavia, una buona parte dei rispondenti ha asserito che il cambiamento del brand sarebbe tendenzialmente pro-tempore e limitato a un “effetto novità” dato dall'innovatività delle tecnologie. Una parte più esigua di intervistati ha invece ipotizzato di modificare la preferenza e la fedeltà alla marca attuale a causa del fatto che il brand rivale sembrerebbe loro più innovativo e al passo con i tempi, risultando più adatto alla personalità di un millennial. In ogni caso, per ottenere un completo “switch” tra un brand e l'altro, tutti i rispondenti hanno posto delle precondizioni essenziali, le cui tematiche sono riportate di seguito:

- *Stile del prodotto: un primo tema evidenziato dagli intervistati riguarda lo stile del prodotto, da loro inteso soprattutto in termini di “fit” con la propria personalità. Nessuno dei rispondenti sarebbe disposto a cambiare brand se l’offerta del retailer rivale fosse da loro percepita come distante dalla loro idea di “lifestyle”.*
- *Valore percepito del prodotto: coerentemente, un secondo tema emerso è stato quello relativo al valore percepito dell’offerta. Nessuno degli intervistati sarebbe disposto a cambiare brand qualora l’offerta del retailer rivale fosse percepita come qualitativamente inferiore rispetto ai propri brand preferiti.*
- *Status/significato della marca: il terzo tema emerso riguarda non il prodotto in senso stretto quanto il significato associato dai gruppi sociali di appartenenza a determinati brand. Qualora ci fosse un significativo divario tra il significato e il posizionamento di due marche, i rispondenti protenderebbero tutti per la marca avente uno status superiore tra i propri peer, indipendentemente dalle tecnologie eventualmente presenti in-store.*

Infine, un ulteriore aspetto che hanno sottolineato gli intervistati che hanno ipotizzato di spostare la propria preferenza da una marca all’altra riguarda il fattore tempo. Solo nel caso in cui il divario in termini di innovatività percepita tra i due brand perdurasse per un periodo piuttosto lungo potrebbe mutare la loro store loyalty nei confronti dei brand che preferiscono attualmente.

Limiti e future linee di ricerca. *Il presente lavoro trova nella sua natura puramente qualitativa ed esplorativa il suo principale limite, poiché la metodologia utilizzata non consente di generalizzare i risultati. Inoltre, indagando un ambito ristretto (fast fashion) di un settore ampio e variegato come quello dell’abbigliamento, riteniamo che occorra cautela nell’utilizzo dei risultati come base per futuri lavori che indagano altre categorie di prodotto. Infine, un ulteriore limite riguarda l’utilizzo di immagini e video come supporto per presentare le tecnologie agli intervistati. I rispondenti potrebbero essere stati influenzati dallo specifico contenuto presente nelle immagini e nei video. Tali limitazioni ci portano a identificare come future linee di ricerca dei follow-up di natura quali-quantitativa in grado di ampliare il quadro di analisi qui delineato e, per i lavori quantitativi, di fornire significatività statistica ai risultati ottenuti.*

Implicazioni pratiche.

Implicazioni accademiche. Dal punto di vista accademico, lo studio risulta essere il primo a indagare le ricadute delle innovazioni dello smart retailing sulla shopping experience dei millennials italiani. Grazie agli insight emersi da questa ricerca, il lavoro arricchisce la letteratura di consumer behaviour e di retailing fornendo altresì una base di partenza per i futuri lavori degli studiosi di omnicanalità.

Implicazioni manageriali. Il lavoro presenta anche delle interessanti implicazioni manageriali. In primo luogo, suggerisce ai manager dei brand di fast fashion quali innovazioni tecnologiche siano in grado di rendere maggiormente appaganti e soddisfacenti le esperienze di shopping dei millennials italiani. In secondo luogo, rafforza e conferma l’assunto secondo il quale riuscire ad offrire una smart customer experience sia oggi imprescindibile per poter ottenere livelli maggiori di fedeltà alla marca. Infine, studiando le ricadute delle singole IST sulla shopping experience dei millennials italiani, fornisce ai practitioner delle implicazioni specifiche per ogni tecnologia smart analizzata, supportando le decisioni d’investimento in relazione ai diversi obiettivi aziendali (es. necessità di rendere più social l’ambiente di vendita vs. volontà di rendere più “informato” lo shopping dei propri consumatori).

Originalità del lavoro. *Il lavoro si inserisce nel filone di ricerca sugli effetti del retailing multicanale e omnicanale sul comportamento dei consumatori, focalizzandosi in particolare sull’ambito specifico del fast fashion e sulla coorte generazionale dei millennials italiani, aventi una spiccata propensione al digitale, laddove non si riscontrano studi precedenti aventi la medesima finalità. Un aspetto di rilievo del lavoro è quello di essere il primo a fare luce sugli elementi più importanti secondo i millennials italiani nella shopping experience con riferimento ai punti vendita dei brand di fast fashion privi di IST. Inoltre, diversamente da altre indagini sull’impatto delle IST sul comportamento dei consumatori, lo studio non si limita a identificare una generale attitudine dei consumatori nei confronti dello smart retailing (es. Priporas et al., 2017), bensì presenta le riflessioni specifiche dei rispondenti in merito alle singole IST oggetto d’indagine. Infine, il lavoro risulta il primo ad approfondire l’impatto delle IST sulla store loyalty dei millennials italiani verso le insegne del fast fashion.*

Parole chiave: *in-store technologies; millennials; fast fashion; shopping experience; store loyalty; ricerca qualitativa*

Bibliografia

- ARMSTRONG J.S. (1979), “Advocacy and objectivity in science”, *Management Science*, vol. 25, n. 5, pp. 423-428.
- BETTUCCI M., D’AMATO I., PEREGO A., POZZOLI E. (2016), *Omnicanalità: Assicurare continuità all’esperienza del cliente*, EGEA, Milano.
- BLÁZQUEZ M. (2014), “Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience”, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, n. 4, pp. 97-116.
- BRAUN V., CLARKE V. (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n. 2, pp. 77-101.
- BRYMAN A., BELL E. (2015), *Business Research Methods*, Oxford University Press, USA.

- DALLA POZZA I., HEITZ-SPAHN S., TEXIER L. (2017), "Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 25, n. 3, pp. 226-239.
- DE RUYTER K., SCHOLL N. (1998), "Positioning qualitative market research: Reflections from theory and practice", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 1, n. 1, pp. 7-14.
- GREWAL D., ROGGEVEEN A.L., NORDFÄLT J. (2017), "The future of retailing", *Journal of Retailing*, vol. 93, n. 1, pp. 1-6.
- GURÄU C. (2012), "A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 29, n. 2, pp. 103-113.
- EASTMAN J.K., IYER R., LIAO-TROTH S., WILLIAMS D.F., GRIFFIN M. (2014), "The role of involvement on millennials' mobile technology behaviors: The moderating impact of status consumption, innovation, and opinion leadership", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 22, n. 4, pp. 455-470.
- HAGBERG J., JONSSON A., EGELS-ZANDÉN N. (2017), "Retail digitalization: Implications for physical stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 39, pp. 264-269.
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2014), *Marketing*, Hoepli, Milano.
- MAXWELL J.A. (1996), *Qualitative Research Design*, SAGE, USA.
- MCCRACKEN G. (1988), *The Long Interview*, SAGE, USA.
- NESLIN S.A., GREWAL D., LEGHORN R., SHANKAR V., TEERLING M.L., THOMAS J.S., VERHOEF, P.C. (2006), "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, vol. 9, n. 2, pp. 95-112.
- NOBLE S.M., HAYTKO D.L., PHILLIPS J. (2009), "What drives college-age Generation Y consumers?", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 6, pp. 617-628.
- ORDUN G. (2015), "Millennial (Gen Y) consumer behavior their shopping preferences and perceptual maps associated with brand loyalty", *Canadian Social Science*, vol. 11, n. 4, pp. 40-55.
- PACHOULAKIS I., KAPETANAKIS K. (2012), "Augmented reality platforms for virtual fitting rooms", *The International Journal of Multimedia & Its Applications*, vol. 4, pp. 4-35.
- PANTANO E., NACCARATO G. (2010), "Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 17, n. 3, pp. 200-204.
- PARMENT A. (2013), "Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20, n. 2, pp. 189-199.
- PRIPORAS C.V., STYLOS N., FOTIADIS A.K. (2017), "Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda", *Computers in Human Behavior*, vol. 77, pp. 374-381.
- RIGBY D. (2011), "The future of shopping", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 12, pp. 65-76.
- SAVASTANO M., PANTANO E., VERTERAMO S. (2018), "Ubiquitous Computing, Contactless Points, and Distributed Stores", in Khosrow-Pour, M., *Encyclopedia of Information Science and Technology*, quarta edizione, IGI Global, Hershey, USA.
- SCHOLZ J., SMITH A.N. (2016), "Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement", *Business Horizons*, vol. 59, n. 2, pp. 149-161.
- SUKAVIRIYA N., PODLASECK M., KJELDEN R., LEVAS A., PINGALI G., PINHANEZ C. (2003), "Augmenting a retail environment using steerable interactive displays", *Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, Lauderdale, USA, 5-10 aprile, pp. 978-979.
- VERHOEF P.C., KANNAN P.K., INMAN J.J. (2015), "From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing", *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 2, pp. 174-181.
- WOLBURG J.M., POKRYWCZYNSKI J. (2001), "A psychographic analysis of Generation Y college students", *Journal of Advertising Research*, vol. 41, n. 5, pp. 33-52.

Siti internet

<http://www.istat.it/it/files/2016/09/I-percorsi-di-studio-e-lavoro-dei-diplomati-e-laureati.pdf>

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion/the-state-of-fashion-mck-bof-2017-report.ashx>

<https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>

<http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/rete/internet-day.html>

I fattori di scelta dei servizi professionali: il punto di vista delle imprese e delle società di consulenza

TONINO PENCARELLI* LINDA GABBIANELLI*

Obiettivi e framework della ricerca. *Nell'ambito del fenomeno della terziarizzazione dell'economia, il comparto della consulenza manageriale rappresenta un settore in crescita e particolarmente rilevante per la competitività delle imprese e del sistema economico nazionale ed europeo: si stima che il mercato del management consulting valga 65,3 Miliardi di euro in Europa (FEACO, 2017) e 4 miliardi di euro in Italia (Assoconsult 2017). Siamo infatti circondati dall'economia della conoscenza, ove il ruolo dei saperi specialistici è decisivo ai fini della qualificazione delle competenze distintive delle imprese, specie quelle di minore dimensione, sempre più alla ricerca di supporti di know-how per elevare la dotazione di capacità interne necessarie per conseguire e mantenere posizioni di vantaggio competitivo durevole (Pencarelli, 2013).*

Le imprese si rivolgono alle società di consulenza per ottenere consigli e pareri, per lo studio e l'elaborazione di piani e progetti ed il relativo supporto alla loro realizzazione, per il monitoraggio della qualità del processo e la valutazione dei risultati nonché per la formazione professionale (Posca, 2015).

I consulenti di gestione sono ampiamente utilizzati dalle imprese di tutti i principali settori e forniscono servizi in una gamma diversificata di aree come la gestione delle risorse umane, la business transformation, la performance improvement, la pianificazione del progetto, la strategia aziendale, la comunicazione ed il marketing, l'internazionalizzazione (Gabbianelli, 2017). All'aumentare del comparto industriale, le società di consulenza si ritrovano ad affrontare diverse sfide competitive. Oltre alla gamma di servizi sempre in evoluzione, ulteriori sfide che affliggono le società di consulenza sono maggiore sofisticazione della gestione nelle aziende clienti e la maggiore esigenza dei clienti sui risultati misurabili dei progetti consulenziali.

Nonostante il ricorso frequente ai consulenti di gestione, dalla letteratura emerge che vi è poca ricerca empirica su questo argomento ovvero sui criteri utilizzati per selezionare i consulenti di management.

Dawes et al. (1992) hanno indagato 253 organizzazioni ed hanno fornito informazioni sulla scelta di una serie di criteri utilizzati nella selezione di servizi di consulenza: la reputazione dei consulenti e la loro esperienza nel settore dell'impresa erano i due più importanti criteri di scelta.

Silva e Melo (2018) hanno studiato il processo di selezione del consulente individuando una serie di criteri sulla base degli standard ISO quali ad il costo, il metodo di pagamento, le condizioni del contratto, le referenze del consulente, la conoscenza specifica del settore dell'impresa cliente, l'esperienza pregressa nella stessa area di business dell'impresa cliente, le competenze specifiche del consulente). Bronnenmayer et al. (2016), basandosi su un campione di 255 imprese, hanno individuato quali fattori di successo nel management consulting la visione comune, l'intensità della collaborazione, la fiducia, l'esperienza del consulente ed il supporto al top management.

Ulteriori studi si sono focalizzati sul processo d'acquisto dei servizi di consulenza (Werr, Perner, 2007; Sonmez, Moorhouse, 2010) individuandone tra l'altro i problemi ed i rischi nell'acquisto di servizi di consulenza (Mitchell, 1994).

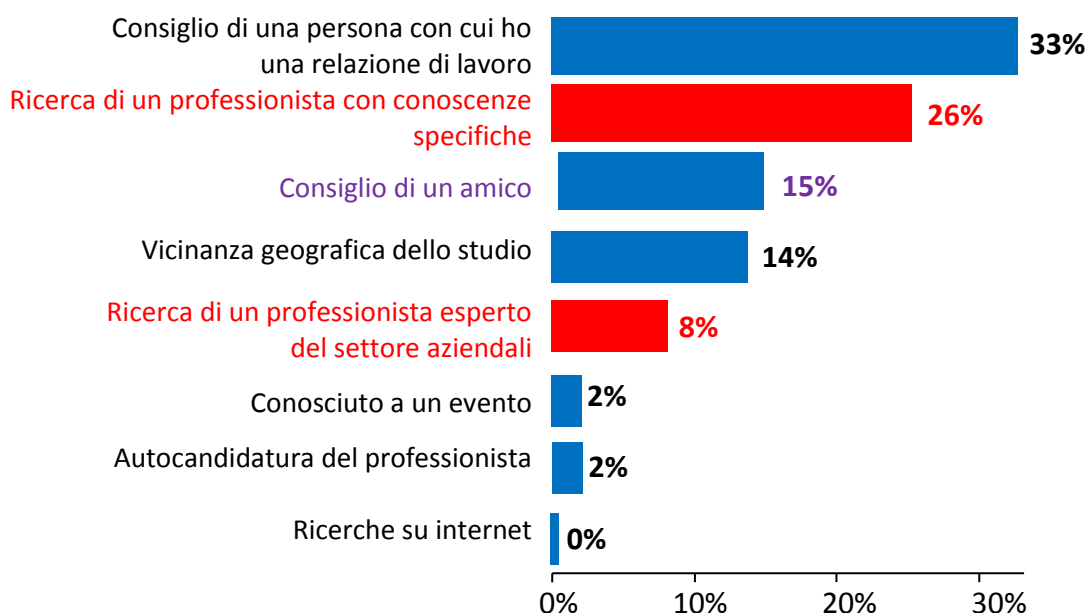
In letteratura sono stati inoltre condotti studi sulla relazione cliente-consulente (Werr, Styhre, 2002; Nikolova, Deviney, 2009; Appelbaum, Steed, 2005; Appelbaum, Steed, 2015) senza però focalizzarsi sui fattori di scelta.

In Italia gli unici dati disponibili sul comportamento d'acquisto delle imprese riferiscono che il cliente sceglie il suo professionista in base alla maggiore efficienza (26%), alla riduzione di rischi e responsabilità (17%), alla conoscenza del proprio settore (11%) e per il 5% al costo interno elevato (Team System e Politecnico di Milano, 2014; 2013)

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Urbino "Carlo Bo"
e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

• Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Urbino "Carlo Bo"
e-mail: linda.gabbianelli@uniurb.it

Fig. 1: Come le aziende scelgono i professionisti

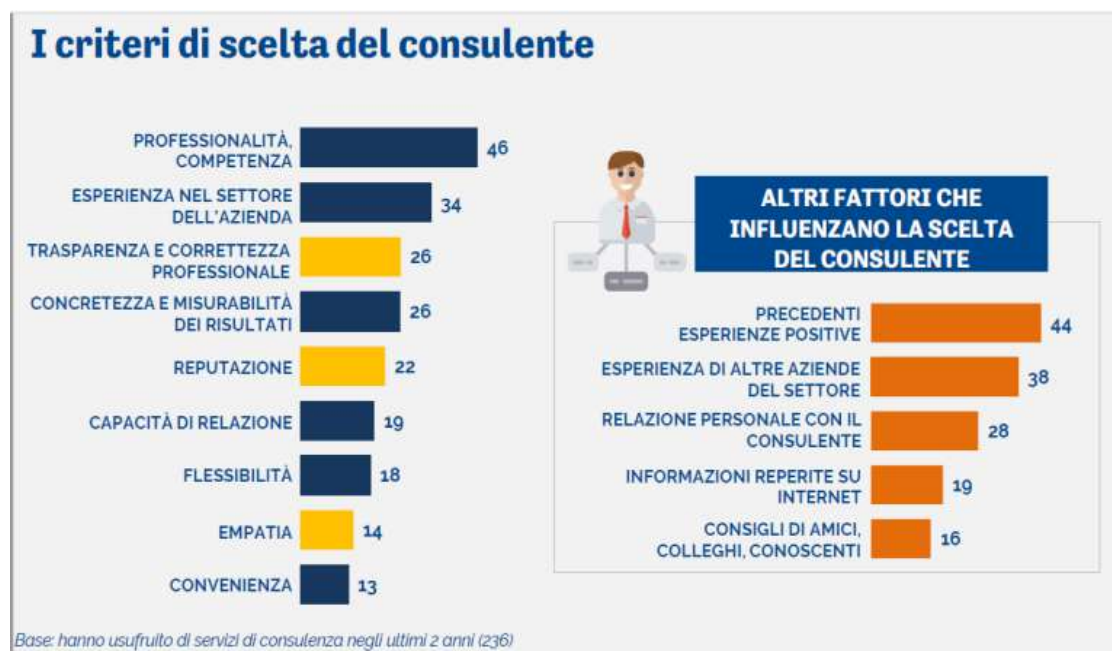


Fonte: Team System e Politecnico di Milano - Vision professionisti, 2014

Sono sostanzialmente due le modalità ricorrenti: la ricerca di conoscenze specifiche, che si sommano con le esperienze tipiche del settore dell'Azienda (34%) e il consiglio di persone con cui l'azienda intrattiene relazioni di lavoro (33%).

Secondo l'indagine condotta da Assoconsult (2016), la consulenza manageriale è un investimento per l'azienda perchè favorisce la crescita. In questo caso, i criteri di scelta del consulente sono riconducibili principalmente alla professionalità e alla competenza (46%), all'esperienza nel settore dell'azienda (34%) e per il 26% alla trasparenza e correttezza professionale.

Fig. 2: I criteri di scelta del consulente



Fonte: Assoconsult, 2016

Maister (1993) sostiene che "There is an old saying about doctors that they "get fascinated with the disease, but are not interested in the patient". Unfortunately, this attitude (and behavior) is all too prevalent in a wide array of professions. Too many professionals get overly focused on technical matters, and lose sight of the essential relationship nature of professional transactions. This doesn't mean that technical skill is irrelevant-of course, it is critical. But

having technical skills is only a necessary condition for success, not a sufficient one. Above all else, what I, the client, am looking for, is that rare professional who has both technical skill and a sincere desire to be helpful, to work with both me and my problem. The key is empathy-the ability to enter my world and see it through my eyes”.

Sulla base di queste indicazioni di tendenza del mercato della consulenza, il nostro contributo è volto a rispondere due ulteriori domande di ricerca:

RQ1: in base a quali fattori le imprese acquistano servizi professionali ovvero in base a quali fattori scelgono le società di consulenza?

RQ2: qual'è la percezione delle società di consulenza relativamente al comportamento d'acquisto di servizi professionali?

Metodologia. *La metodologia alla base del lavoro si basa sull'analisi quantitativa. La ricerca si fonda su un'indagine empirica, condotta attraverso il metodo del questionario somministrato a 2.705 imprese e 914 società di consulenza iscritte alla camera di commercio nel corso del 2016.*

Le imprese sono state selezionate in base a criteri geografici, di fatturato e di settore di attività. Si tratta infatti di imprese localizzate nel Centro Italia ovvero Marche, Abruzzo, Emilia Romagna, Lazio, Toscana, Umbria e Veneto. Per quanto riguarda la classe di fatturato, sono state individuate quelle imprese che nel 2015 avevano un fatturato massimo di 50 milioni di euro. Con riguardo al settore di attività, si è deciso di escludere tutte quelle aziende che operano nel settore dell'agricoltura e dell'allevamento (escludendo i Codici Ateco A e B). Sono state quindi estratte dagli archivi della Camera di Commercio 29.996 imprese.

Le società di consulenza sono state selezionate in base a criteri di attività svolta e geografici. In particolare, le società di consulenza selezionate sono quelle che hanno un Codice Ateco 70.22.09 - Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale. Si tratta di società di consulenza localizzate nel Centro Italia ovvero Marche, Abruzzo, Emilia Romagna, Lazio, Toscana, Umbria e Veneto. 18.342 società di consulenza sono state estratte dagli archivi della Camera di Commercio.

Ad entrambi i campioni è stato inviato un sondaggio on line rivolto rispettivamente agli imprenditori ed ai consulenti delle società di consulenza. Si tratta di un questionario semi strutturato ovvero formulato in modo da lasciare una certa libertà alle risposte dell'intervistato, seppure all'interno di griglie pre-strutturate dal ricercatore (Molteni, Troilo, 2007).

Il sondaggio volto ad indagare la domanda di servizi di consulenza è suddiviso in due parti. In particolare, la prima parte è volta a delineare il profilo delle imprese. La seconda parte riguarda l'importanza di una serie di fattori nella scelta di una società di consulenza. In particolare, è stato domandato alle imprese di indicare, dato un insieme di fattori di scelta di consulenti selezionate sulla base della letteratura e dei practioners, il grado di importanza di tali attributi nel processo di scelta delle società di consulenza, attraverso una scala Likert a 5 punti in cui 1 corrisponde a non rilevante e 5 estremamente rilevante (Likert, 1932).

Il sondaggio destinato alle società di consulenza è suddiviso in due parti: la prima mira a comprenderne il profilo mentre la seconda parte è volta ad indagare la loro percezione relativamente al processo di scelta di imprese di servizi, ovvero in base a quali fattori, secondo la loro percezione, viene scelto un professionista ai fini di un servizio di consulenza. Anche in questo caso, data una serie di attributi di scelta selezionati sulla base della letteratura e dei practioners, è stato domandato alle società di consulenza di indicare il grado di importanza attraverso una scala Likert a 5 punti.

Al fine di incrementare il tasso di risposta è stata effettuata un'attività di follow-up in modo da sollecitare le imprese inizialmente non rispondenti. 2.705 imprese e 914 società di consulenza hanno risposto in maniera completa alla survey con un tasso di risposta rispettivamente del 9,02% e del 5%.

Risultati. *La tabella 1 mostra il profilo delle imprese rispondenti: il 30% si trova in Veneto, il 26% in Emilia-Romagna, il 15% in Toscana, il 12% nel Lazio, l'11% nelle Marche ed infine il 3% sia in Abruzzo che in Umbria. Si tratta di imprese di dimensioni ridotte: il 19% di esse ha un fatturato fino a 4 mil. € nel 2015 e il 42% dei rispondenti ha un fatturato tra 5 e 10 mil. €. La dimensione ridotta delle imprese rispondenti è confermata anche dal numero di dipendenti in organico nel 2015. Il 68% ha massimo 49 dipendenti: in particolare il 12% ha fino a 9 dipendenti ed il 56% ha un numero di addetti compreso tra 10 e 49. Si tratta di imprese appartenenti principalmente al manifatturiero (44%) e ai servizi (45%), oltre che al comparto delle costruzioni (6%) e della sanità (2%).*

Tab. 1: Sintesi del profilo delle imprese

Caratteristica	Frequenza	Percentuale
Regione		
Abruzzo	83	3,1
Emilia Romagna	702	26,0
Lazio	333	12,3
Marche	289	10,7
Toscana	402	14,9
Umbria	83	3,1
Veneto	813	30,1
Totale	2705	100,0
Classe di fatturato nel 2015		
Fino a 4 milioni €	525	19,4
Tra 5 mil. € e 10 mil.€	1148	42,4
Tra 11 mil.€ e 25 mil.€	582	21,5
Tra 26 mil.€ e 40 mil.€	166	6,1
Superiore a 40 mil. €	284	10,5
Totale	2705	100,0
Numero di dipendenti		
Fino a 9	329	12,2
Da 10 a 49	1502	55,5
Da 50 a 100	405	15,0
Più di 100	469	17,3
Totale	2705	100,0
Settore di attività		
Costruzioni	164	6,1
Manifatturiero	1176	43,5
Sanità	65	2,4
Servizi	1221	45,1
Altro, specificare	79	2,9
Totale	2705	100,0

Fonte: ns elaborazione

Le società di consulenza che hanno partecipato alla survey si trovano principalmente in Emilia Romagna (23%), nel Veneto (20%), nel Lazio (19%), in Toscana (17%) e nelle Marche (11%) seguiti da Abruzzo (6%) e Umbria (4%). Si tratta di un campione piuttosto eterogeneo in termini di fatturato conseguito nel 2015, sebbene leggermente sbilanciato verso le società di consulenza con un fatturato superiore a 200.000 € (27,3%), costituito per il 15% da società di consulenza con fatturato compreso tra 25 e 50 mila €, per il 13,9% con fatturato tra 100 e 150 mila €, per l'11,5% da società di consulenza con fatturato compreso tra 75 e 100 mila di €, per il 10,4% società di consulenza con fatturato compreso tra 50 e 75 mila €.

Tab. 2: Sintesi del profilo delle società di consulenza

Caratteristica	Frequenza	Percentuale
Regione		
Abruzzo	53	5,7
Emilia Romagna	210	23,0
Lazio	175	19,2
Marche	104	11,4
Toscana	156	17,1
Umbria	38	4,2
Veneto	178	19,5
Totale	914	100
Classe di fatturato nel 2015		
Fino a 10.000 €	50	5,4
Tra 10.001 e 25.000	82	9,0
Tra 25.001 e 50.000	138	15,1
Tra 50.001 e 75.000	95	10,4
Tra 75.001 e 100.000	105	11,5
Tra 100.001 e 150.000	127	13,9
Tra 150.001 e 200.000	68	7,4
Superiore a 200.000	249	27,3
Totale	914	100

Fonte: ns elaborazione

Entrando nel merito dei criteri di scelta delle società di consulenza, è stato domandato alle aziende di esprimere un giudizio di importanza da 1 (non importante) a 5 (estremamente importante) rispetto ad una serie di fattori indicati dal ricercatore.

Le imprese scelgono le professionalità di cui necessitano (Tabella 3) principalmente in base alla competenza tecnica (punteggio medio 4,7), al rispetto delle scadenze (punteggio medio 4,4) ad alla facilità di collaborazione (punteggio medio 4,3). Criteri poco rilevanti sono il passaparola (punteggio medio 2,6) ed il sito internet e la presenza sui social network (punteggio medio 2,3).

Tab. 3: Fattori di scelta delle società di consulenza da parte delle imprese (Valori %)

Fattore di scelta	1	2	3	4	5	Valore medio
Competenza tecnica	1,7	0,5	3,3	15,2	79,3	4,7
Conoscenza e reputazione dei titolari	5,8	11,4	30,6	30	22,2	3,5
Passaparola	21,6	23,2	35,1	15,5	4,6	2,6
Strutturazione delle tariffe	6	13,9	39,2	29,5	11,3	3,3
Fedeltà all'etica	2,2	4,3	18,2	30,9	44,4	4,1
Rispetto delle scadenze	1,8	1,8	9,1	29,9	57,4	4,4
Facilità di collaborazione	1,5	1,7	9,4	36	51,4	4,3
Comodità degli uffici	10,8	17,3	34,3	24,3	13,4	3,1
Sito internet e social network	28,1	29,4	28,1	10,2	4,3	2,3

Fonte: ns elaborazione

Ulteriori fattori di scelta in base alla quale le imprese selezionano le società di consulenza sono la conoscenza approfondita del settore dell'impresa, la capacità di personalizzare la consulenza alle effettive esigenze aziendali, avere a disposizione dati statistici e gestionali del settore, diventare partner dell'azienda e sentirsene parte nonché aspetti legati alle caratteristiche della relazione cliente-consulente quali l'empatia ed il feeling, la reperibilità nel breve periodo e la semplicità di linguaggio.

Ai fini di una migliore comprensione sono stati raggruppati i punteggi in 3 fasce distinguendo tra:

- fattore di bassa rilevanza (punteggio 1 e 2);
- fattore di rilevanza neutrale (punteggio 3);
- fattore molto rilevante (punteggio 4 e 5).

Dalla Tabella 4 emerge che la strutturazione delle tariffe (39,2%) e la comodità degli uffici (34,3%) non incidono né positivamente né negativamente sull'acquisto di servizi professionali.

Il passaparola (44,8%) e la presenza in rete e nei social (57,5%) si confermano attributi irrilevanti nella scelta delle società di consulenza.

Tab. 4: Fattori di scelta delle società di consulenza da parte delle imprese suddivisi in tre fasce (Valori %)

Fattore di scelta	1-2	3	4-5
Competenza tecnica	2,2	3,3	94,5
Conoscenza e reputazione dei titolari	17,2	30,6	52,2
Passaparola	44,8	35,1	20,1
Strutturazione delle tariffe	19,9	39,2	40,8
Fedeltà all'etica	6,5	18,2	75,3
Rispetto delle scadenze	3,6	9,1	87,3
Facilità di collaborazione	3,2	9,4	87,4
Comodità degli uffici	28,1	34,3	37,7
Sito internet e social network	57,5	28,1	14,5

Fonte: ns elaborazione

Anche alle società di consulenza è stato domandato di esprimere un giudizio di importanza da 1 (non importante) a 5 (estremamente importante) rispetto alla loro percezione riguardo i fattori determinanti l'acquisto di servizi professionali da parte delle imprese.

Dal loro punto di vista, le imprese scelgono le professionalità principalmente in base alla competenza tecnica (valore medio 4,3), alla facilità di collaborazione (valore medio 3,8), alla conoscenza e reputazione dei titolari nonché al rispetto delle scadenze (entrambi valore medio 3,7).

La presenza in rete e sui social (valore medio 1,7), la comodità degli uffici (valore medio 2,1) e la strutturazione delle tariffe (valore medio 2,7) non sono fattori rilevanti nell'acquisto di servizi di consulenza.

Tab. 5: Fattori di scelta delle società di consulenza da parte delle imprese secondo le società di servizi (Valori %)

Fattore di scelta	1	2	3	4	5	Valore medio
Competenza tecnica	2,1	2,4	10,6	24,7	59,3	4,3
Conoscenza e reputazione dei titolari	7,1	8,8	13,9	26,2	39,7	3,7
Strutturazione delle tariffe	13,6	17,5	31,6	18,8	11,0	2,7
Fedeltà all'etica	11,0	9,9	18,0	23,2	33,4	3,4
Rispetto delle scadenze	5,4	5,8	19,0	29,3	35,1	3,7
Facilità di collaborazione	4,6	4,3	18,0	32,7	36,1	3,8
Comodità degli uffici	33,4	19,6	20,2	10,0	8,1	2,1
Internet e presenza sui social network	47,2	20,9	14,9	4,0	3,1	1,7

Fonte: ns elaborazione

L'autorevolezza, la proposta di soluzioni *ad hoc* adatte alla realtà aziendale, la capacità di comunicazione e spirito di servizio verso il cliente nonché la capacità di innovazione e l'offerta di soluzioni innovative sono ulteriori aspetti che vengono percepiti come rilevanti dalle società di consulenza.

Dal punto di vista delle società di consulenza, la collaborazione con istituzioni universitarie, l'orientamento agli obiettivi e l'attitudine al *problem solving* nonché la capacità di consigliare disinteressatamente il cliente determinano il successo nella consulenza aziendale.

Tuttavia, i fattori di scelta dipendono anche dal tipo di consulenza di cui necessita l'azienda. Per servizi con poco valore aggiunto il prezzo ha un peso molto rilevante rispetto a quelli di "consulenza vera e propria", per i quali la competenza tecnica, la reputazione del professionista e altri fattori sono più importanti delle tariffe.

Raggruppando i giudizi espressi dalle società di consulenza in tre macro fasce (Tabella 6), emerge che la strutturazione delle tariffe, la comodità degli uffici ed il rispetto delle scadenze sono elementi di cui le società di consulenza hanno una percezione "neutrale". Non vengono percepiti dalle società di consulenza come fattori di successo la presenza in rete e la comodità degli uffici.

Tab. 6: Fattori di scelta delle società di consulenza da parte delle imprese secondo i consulenti suddivisi in tre fasce (valori %)

Fattori di scelta	1-2	3	4-5
Competenza tecnica	4,5	10,6	84,0
Conoscenza e reputazione dei titolari dello studio	15,9	13,9	66,0
Strutturazione delle tariffe	31,1	31,6	29,7
Fedeltà all'etica	20,9	18,0	56,5
Rispetto delle scadenze	11,2	19,0	64,4
Facilità di collaborazione	8,9	18,0	68,8
Comodità degli uffici	53,0	20,2	18,1
Internet e presenza sui social network	68,1	14,9	7,0

Fonte: ns elaborazione

Confrontando i punteggi medi assegnati dai due campioni (imprese e consulenti) ai fattori di scelta di una società di consulenza, (Tabella 7), è possibile evidenziare quali sono i principali gap tra priorità indicate dalle imprese e percezione delle società di consulenza in merito al comportamento d'acquisto dei servizi professionali da parte delle aziende. Entrambi i campioni analizzati ritengono che i principali fattori di scelta sono la competenza tecnica dei professionisti, il rispetto delle scadenze, la facilità di collaborazione e la conoscenza e reputazione dei titolari. In linea generale, la percezione delle società di consulenza sui fattori di scelta di servizi professionali sembra essere confermata dal comportamento d'acquisto delle imprese in quanto gli scostamenti sono tutti sotto l'unità. Le principali divergenze riguardano la comodità degli uffici, la fedeltà all'etica, il rispetto delle scadenze, il sito internet e presenza sui social network e la strutturazione delle tariffe.

Tab. 7: Confronto dei fattori di scelta tra imprese e società di consulenza (valori medi)

Fattore di scelta	Imprese	Società di consulenza	GAP (Sdc-I)
Competenza tecnica	4,7	4,3	-0,4
Conoscenza e reputazione dei titolari	3,5	3,7	0,2
Strutturazione delle tariffe	3,3	2,7	-0,6
Fedeltà all'etica	4,1	3,4	-0,7
Rispetto delle scadenze	4,4	3,7	-0,7
Facilità di collaborazione	4,3	3,8	-0,5
Comodità degli uffici	3,1	2,1	-1
Sito internet e social network	2,3	1,7	-0,6

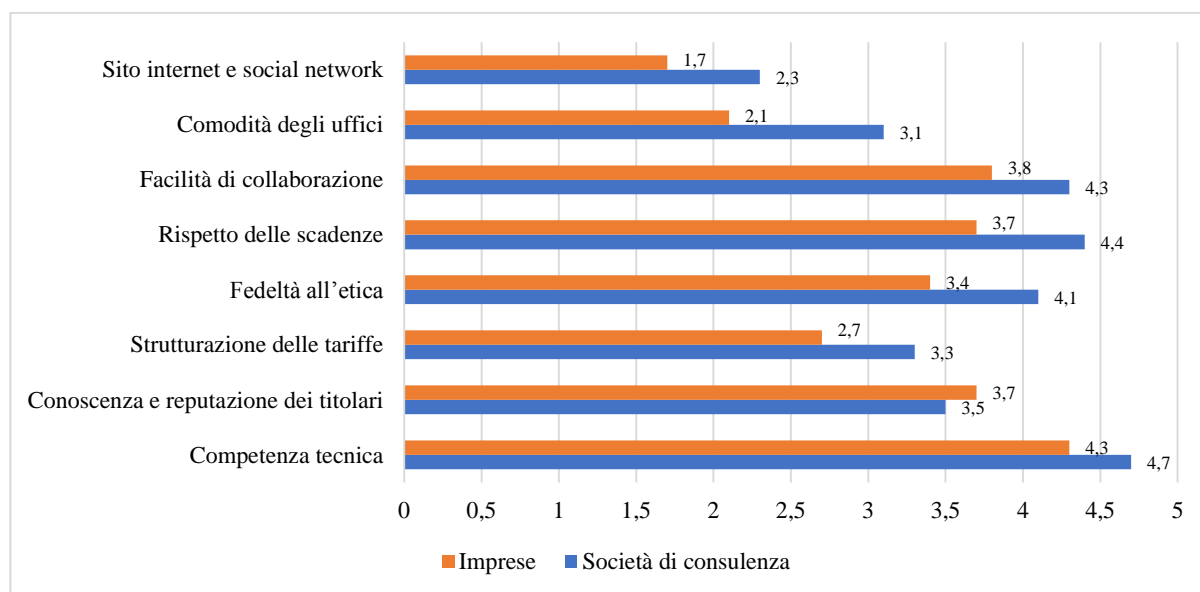
Fonte: ns elaborazione

In particolare, emerge che le società di consulenza diano a tutti i fattori dei punteggi più bassi rispetto alle imprese ad eccezione del fattore conoscenza e reputazione dei titolari per il quale hanno una percezione leggermente più elevata rispetto alle imprese (0,2). Nonostante la comodità degli uffici non sia un fattore rilevante a livello generale, le società di consulenza percepiscono un'importanza inferiore rispetto alle imprese (gap -1). Il rispetto delle scadenze e la fedeltà all'etica sono per le imprese fattori rilevanti (4,4 e 4,1) mentre le società di consulenza li percepiscono con una posizione di neutralità generando un gap di -0,7.

Un gap dello 0,6 si registra per quanto riguarda il fattore sito internet e social network anche se il giudizio generale di irrilevanza rimane invariato.

La strutturazione delle tariffe è percepita dalle società di consulenza come irrilevante, mentre le imprese hanno un atteggiamento neutrale generando comunque una differenza tra i due campioni dello 0,6.

Fig. 3: Confronto dei fattori di scelta tra imprese e società di consulenza



Fonte: ns elaborazione

Limiti della ricerca e sviluppi futuri. I principali limiti della ricerca sono riconducibili al fatto che il campione d'indagine è circoscritto al Centro Italia. Ricerche future potrebbero ampliare la ricerca a livello nazionale oppure effettuare un'analisi cross-country per comprendere se vi sono delle differenze nel comportamento d'acquisto delle imprese e nelle percezioni delle società di consulenza appartenenti a diverse nazionalità. In aggiunta i fattori di scelta che sono stati proposti potrebbero essere incompleti e quindi se ne potrebbero considerare altri quali ad esempio la dimensione della società di consulenza, la sua presenza internazionale, il supporto nella fase di implementazione della soluzione proposta e la presenza formale. Trattandosi inoltre di un'analisi preliminare, si potrebbero fare ulteriori approfondimenti per comprendere se il comportamento d'acquisto delle imprese varia a seconda della loro dimensione o della loro localizzazione geografica. Lo stesso può dirsi per le società di consulenza, si potrebbero fare ulteriori analisi per individuare delle differenti percezioni a seconda della loro dimensione.

Ricerche future possono inoltre riguardare la tipologia di informazioni che si ricercano, ovvero il processo decisionale d'acquisto delle imprese che necessitano di servizi professionali nonché le modalità di acquisizione dei clienti.

Implicazioni pratiche. Il contributo fornisce alcune implicazioni pratiche e manageriali che potrebbero essere particolarmente utili sia per i fornitori di servizi ad elevato contenuto di conoscenza che per gli utenti dei loro servizi sia in termini di comprensione dei bisogni dei propri clienti sia in termini di opportunità per offrire nuovi servizi a supporto delle imprese. I consulenti possono confrontare i fattori della loro azienda con l'ordine di importanza dei criteri di scelta utilizzati dai clienti. In questo modo possono quindi essere valutati i punti di forza e di debolezza del posizionamento competitivo della società di consulenza nel mercato. La ricerca mostra che gli attributi più importanti che una società di consulenza può sviluppare per competere con successo nel mercato sono la competenza tecnica dei professionisti, il rispetto delle scadenze, la facilità di collaborazione e la conoscenza e reputazione dei titolari (RQ1). La percezione delle società di consulenza è in linea con l'effettivo comportamento delle imprese (RQ2). Nell'era del digital e del "se non sei on line non esisti", sorprende la convergenza di opinione di imprese e società di consulenza relativamente alla modesta importanza del sito internet e della presenza sui social ai fini della scelta delle imprese di servizi. Tuttavia, il mondo della consulenza tende a attribuire ancor minore rilievo rispetto alle esigenze informative e comunicative indicate dalle imprese. Dal punto di vista del cliente, questi risultati sono informativi perché forniscono un benchmark dei criteri utilizzati da altre imprese rispetto ai quali possono essere effettuati confronti.

I risultati di questo studio preliminare suggeriscono inoltre alcune sfide manageriali per le società di consulenza: i cambiamenti ambientali e delle dinamiche competitive delle aree di business delle imprese stanno modificando il settore della consulenza generando sia incertezza sulla sua futura evoluzione, ma anche interessanti opportunità di sviluppo per quelle dotate di atteggiamento proattivo verso il cambiamento (Iacovone, 2016; Poulfert, Olson, 2017). Le principali sfide ci sembrano le seguenti:

- lo sviluppo di networks e partnership con players sia interni che esterni al settore al fine di potenziare e qualificare le competenze professionali per meglio rispondere alle esigenze indicate dalle imprese;
- al fine di qualificare il portafoglio di competenze consulenziali può essere utile un maggiore orientamento verso network globali di professionisti, coinvolgendo lavoratori globali della conoscenza, necessari con la crescita della globalizzazione dei fabbisogni consulenziali.
- Sempre per irrobustire le capacità di analisi e problem solving dei consulenti, si renderà opportuno ricercare maggiore specializzazione per settori e business globali;
- l'orientamento verso l'attivazione di relazioni consulenziali di lungo periodo, che superino i tempi di implementazione di un singolo progetto; questo anche per semplificare e migliorare i processi di collaborazione tra fornitori di servizi professionali e imprese e per favorire un maggior coinvolgimento del consulente nelle attività di implementazione delle soluzioni proposte;
- criteri di remunerazione dei servizi consulenziali fondati sui risultati concretamente ottenuti ('Success Fees'), in modo da tenere conto dell'elevata sensibilità della domanda alle politiche di prezzo delle società di consulenza, che spesso sono troppo rigide e sganciate dal l'efficacia delle prestazioni;
- maggiore rapidità e continuità di erogazione, specie con le nuove tecnologie (cloud e piattaforme di condivisione, servizi internet based).

L'offerta dei servizi di consulenza manageriale deve mirare ad una continua e profonda innovazione nel modello di business evolvendo da offerte di servizi standard verso tipologie di servizi personalizzati, particolarmente graditi dalle imprese. La digital transformation, ad esempio, sta avanzando rapidamente e sta modificando velocemente le regole del gioco, andando a modificare le scelte delle imprese e di conseguenza le risposte che le società di consulenza sono chiamate a dare. Si rende necessario innovare le modalità di creazione e consegna del valore ai clienti, le forme di gestione delle relazioni con la clientela, le risorse e gli attori chiave con cui svolgere le attività di consulenza per assicurare il successo alle imprese, che sono la vera fonte di successo e sopravvivenza del settore della consulenza.

In questo, la rivoluzione digitale potrà essere un prezioso alleato anche delle società di consulenza e dei professionisti moderni, consentendo la creazione di piattaforme di generazione e condivisione di conoscenze specialistiche su scala globale, abilitando domanda e offerta ad un dialogo continuo ed aperto al contributo plurale di specialisti che possono essere mobilitati di volta in volta in funzione delle problematiche da affrontare e risolvere (Pencarelli, Gabbianelli, Conti, 2017).

Originalità del lavoro. Non vi sono precedenti studi che forniscono un quadro riguardo ai fattori di successo della consulenza aziendale nel centro Italia ovvero ai fattori di scelta delle società di consulenza fornendo il punto di vista dei fornitori e degli utilizzatori di servizi professionali.

Parole chiave: società di consulenza; imprese; comportamento d'acquisto; fattori di scelta.

Bibliografia

- APPELBAUM S.H., STEED A.J. (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship", *Journal of Management Development*, vol. 24, n. 1, pp. 68-93.
- APPELBAUM S.H., STEED A.J. (2011), "The client-consulting relationship: a case study of critical success factors at mq telecomunicques", *Journal of business and economics research*, vol. 2, n. 2, pp 1-10.
- ASSOCONSULT (2016), *La domanda di consulenza manageriale da parte delle Pmi italiane. Stato dell'arte e prospettive*.
- ASSOCONSULT (2017), *Osservatorio Management consulting in Italia*, Rapporto 2016/2017.
- BRONNENMAYER M., WIRTZ B.W., GÖTTEL V. (2016), "Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective", *Management Research Review*, vol. 39, n. 6, 706-738.
- BRONNENMAYER M., WIRTZ B. W., GOTTEL V. (2016), "Success factors of management consulting", *Review of Managerial Science*, vol. 10, n. 1, pp. 1-34.
- DAWES PL, DOWLING GR, PATTERSON PG (1992), "Criteria used to select management consultants", *Industrial Marketing Management*, n. 21, pp. 187-193.
- DOWLING, GRAHAME R., (1986), "Managing Your Corporate Images", *Industrial Marketing Management*, vol. 15, n. 2, pp. 109-115.
- FEACO (2017), *Survey of the European Management Consultancy 2016/2017*.
- GABBIANELLI L. (2017), "I trend del mercato della consulenza in Italia: risultati preliminari", *Conference proceedings, Convegno Società Italiana Marketing Il Marketing di successo. Imprese, enti e persone*, Bergamo, 26- 27 Ottobre 2017.
- IACOVONE D. (2016), *Le sfide del mercato nel settore dei servizi professionali. Tendenze evolutive*, Il Mulino, Bologna.
- LIKERT R. (1932), "Technique for the measure of attitudes", *Arch. Psycho.*, vol. 22, n. 140, pp. 5-55.
- MAISTER D.H. (1993), *Managing the Professional Service Firm*, Simon & Schuster, New York.
- MITCHELL V.W. (1994), "Problems and risks in the purchasing of consultancy services", *The Service Industries Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 315-339.

- NIKOLOVA N., DEVINNEY T.M., (2009), "Influence and power dynamics in client-consultant teams", *Journal of Strategy and Management*, vol. 2, n. 1, 31-55.
- PENCARELLI T. (2013), *La crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano.
- PENCARELLI T., GABBIANELLI L., CONTI E. (2017), "Business model e co-creazione di valore: il caso Xelexia", *Conference proceedings: Convegno Sinergie-Sima Value co-creation: management challenges for business and society*.
- POSCA D. (2015), *Commercialista 2.0. Innoviamo la professione*, Giuffrè, Milano.
- POULFERT F., OLSON T.H. (2017), *Management consulting today and tomorrow: perspectives and advice from leading experts*. Routledge, NY.
- SILVA A.M., MELO R.M. (2018), "A multicriteria approach for selecting consultancy and certification services related to Quality Management", *Gest. Prod.*, vol. 25, n. 1, pp. 160-174.
- SONMEZ M., MOORHOUSE A. (2010), "Purchasing professional services: which decision criteria?", *Management Decision*, vol. 48, n. 2, 189-206.
- TEAMSYSTEM E POLITECNICO DI MILANO (2013), *Professionisti vincenti - Le best practice nello studio professionale*.
- TEAMSYSTEM E POLITECNICO DI MILANO (2014), *Vision professionisti. Professionisti e business: quale futuro? Le possibili risposte, da un'indagine sui clienti degli studi*.
- WERR A., PEMER F., (2007), "Purchasing management consulting services-From management autonomy to purchasing involvement", *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 13, n. 2, pp. 98-112.
- WERR A., STYHRE A. (2002), "Management consultants - friend or foe? understanding the ambiguous client-consultant relationship", *International Studies of Management & Organization*, vol. 32, n. 4, pp. 43-66.

