



Management and sustainability: Creating shared value in the digital era

Extended Abstract

Sapienza University of Rome

June 20-21, 2019

Referred Electronic Conference Proceedings of Sinergie - Sima Management Conference
Management and sustainability: Creating shared value in the digital era. Extended Abstract
Rome, 20-21 June 2019
Sapienza University of Rome

ISBN 97888943937-1-2

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sijm.it>

© 2019 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona

**Management and sustainability:
Creating shared value in the digital era**

20-21 June 2019

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Extended Abstract

a cura di

Alberto Pastore, Federico Testa, Gennaro Iasevoli e Marta Ugolini

Conference chairs

ALBERTO PASTORE
FEDERICO TESTA

*Sapienza University of Rome
University of Verona*

Former chairs

CLAUDIO BACCARANI
GAETANO M. GOLINELLI

*University of Verona
Sapienza University of Rome*

Scientific coordination

FEDERICO BRUNETTI
MARCO FREY
GENNARO IASEVOLI
MARTA UGOLINI

*University of Verona
Scuola Superiore S. Anna of Pisa
LUMSA Free University, Rome
University of Verona*

International coordination

SANDRO CASTALDO
ANGELO CAMILLO

*Bocconi University
Sonoma State University, USA*

Scientific committee

PEGGY CHAUDRY
MARIA COLURCIO
ANDREW CRANE
BO EDVARDSSON
MICHAEL GOODMAN
MICHAEL HAENLEIN
IRENE HENRIQUES
EMANUELE INVERNIZZI
PHILIP KITCHEN
ALBERTO MATTIACCI
GUIDO PALAZZO
ROBERTO PARENTE
LUCA PELLEGRINI
TONINO PENCARELLI
FRANCESCO PERRINI
ELITA SCHILLACI
PAOLA SIGNORI
BARBARA STOETTINGER
ANTONIO TENCATI
ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ
TIZIANO VESCOVI
DONATA VIANELLI

*Villanova University, Pennsylvania, US
University of Catanzaro
School of Management, University of Bath, UK
Karlstads Universitet, Sweden
Baruch College, The City University of New York
ESCP Paris, France
York University, Canada
IULM University of Milan
Salford University Business School, UK
Sapienza University of Rome
Université de Lausanne, Suisse
University of Salerno
IULM University of Milan
Carlo Bo University of Urbino
Bocconi University of Milan
University of Catania
University of Verona
University of Vienna
University of Brescia
University of Huelva, Spain
Ca' Foscari University of Venice
University of Trieste*

Organization and editorial staff

ANGELO BONFANTI, FABIO CASSIA and NICOLA COBELLI, *University of Verona*
LAURA CIARMELA (laura.ciarmela@sinergieweb.it)
ADELE FERRAGAMO (segreteria@societamanagement.it)
LUANA GALLOTTA (luana.gallotta@uniroma1.it)
ANNA MALLAMACI (anna.mallamaci@uniroma1.it)
ADA ROSSI (redazione@sinergieweb.it)

Registration and invoicing

ANNALISA ANDRIOLO (amministrazione@sinergieweb.it)

**La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
al processo di *peer review* dei paper**

TINDARA ABBATE	<i>Università di Messina</i>
BARBARA AQUILANI	<i>Università della Tuscia</i>
DANIELA BAGLIERI	<i>Università di Messina</i>
CAMILLA BARBAROSSA	<i>Toulouse Business School</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>Università Cattolica Sacro Cuore</i>
GIUSEPPE BERTOLI	<i>Università di Brescia</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>Università di Trieste</i>
FEDERICA BUFFA	<i>Università di Trento</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>Università di Torino</i>
ANTHONY BUONO	<i>Bentley University</i>
FRANCESCA CABIDDU	<i>Università di Cagliari</i>
MARIA ROSITA CAGNINA	<i>Università di Udine</i>
LUIGI CANTONE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
FRANCESCO CAPONE	<i>Università di Firenze</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>Università del Piemonte Orientale</i>
MATTEO CAROLI	<i>LUISS Business School</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
CORRADO CERRUTI	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>
ANDREA CHIARINI	<i>Università di Verona</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>Università di Firenze</i>
MARCO CIOPI	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
MARIA COLURCIO	<i>Università Magna Grecia di Catanzaro</i>
ILENIA CONFENTE	<i>Università di Verona</i>
LAURA COSTANZO	<i>University of Southampton</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>Università di Udine</i>
MONICA CUGNO	<i>Università di Torino</i>
GIORGIA D'ALLURA	<i>Università di Catania</i>
PATRIZIA DE LUCA	<i>Università di Trieste</i>
ALFREDO DE MASSIS	<i>Università di Bolzano</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>Università di Sassari</i>
MANLIO DEL GIUDICE	<i>Link Campus University</i>
MARIA DELLA LUCIA	<i>Università di Trento</i>
FRANCESCA FAGGIONI	<i>Università di Roma Tre</i>
MONICA FAIT	<i>Università del Salento</i>
VINCENZO FORMISANO	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
MARIANGELA FRANCH	<i>Università di Trento</i>
MARCO FREY	<i>Sant'Anna Scuola Universitaria Superiore Pisa</i>
LORIS GAIO	<i>Università di Trento</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>Università di Verona</i>
FRANCESCO IZZO	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
MAURIZIO LA ROCCA	<i>Università della Calabria</i>
TIZIANA LA ROCCA	<i>Università di Messina</i>
BEATRICE LUCERI	<i>Università di Parma</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>Università di Foggia</i>
AMEDEO MAIZZA	<i>Università del Salento</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>Università di Udine</i>
MICHELA MATARAZZO	<i>Università del Sannio</i>

ALBERTO MATTIACCI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
ALESSANDRA MAZZEI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
GAETANO MICELLI	<i>Università della Calabria</i>
LAURA MICHELINI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ROBERTA MINAZZI	<i>Università dell'Insubria</i>
ANTONIO MINGUZZI	<i>Università del Molise</i>
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	<i>Università di Palermo</i>
MARIAGRAZIA MURTARELLI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
FABIO MUSSO	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
FRANCESCA NEGRI	<i>Università di Parma</i>
COSTANZA NOSI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ANDREA PACI	<i>Università di Firenze</i>
GIOVANNA PEGAN	<i>Università di Trieste</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ANNA CLAUDIA PELLICELLI	<i>Università di Torino</i>
TONINO PENCARELLI	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
ALESSANDRA PERRI	<i>Università Cà Foscari</i>
FRANCESCO POLESE	<i>Università di Salerno</i>
ANGELO PRESENZA	<i>Università del Molise</i>
TOMMASO PUCCI	<i>Università di Siena</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>Università Telematica Pegaso</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>Università del Sannio</i>
MARCO ROMANO	<i>Università di Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
MARCELLO SANSONE	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
PAOLA SCORRANO	<i>Università del Salento</i>
VERONICA SCUOTTO	<i>Università di Torino</i>
ALFONSO SIANO	<i>Università di Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>Università di Verona</i>
PIERPAOLO SINGER	<i>Università di Salerno</i>
SIMONE SPLENDIANI	<i>Università di Perugia</i>
ANTONIO TENCATI	<i>Università di Brescia</i>
FRANCESCO TESTA	<i>Sant'Anna Scuola Universitaria Superiore Pisa</i>
PIERPAOLO TESTA	<i>Università di Napoli Federico II</i>
MARIAPINA TRUNFIO	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
MARIA VERNUCCIO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
DONATA VIANELLI	<i>Università di Trieste</i>
AGOSTINO VOLLERO	<i>Università di Salerno</i>
ROBERTO VONA	<i>Università di Napoli Federico II</i>
LUCA ZANDERIGHI	<i>Università di Milano</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>Università di Pavia</i>

Al Lettore,

questo volume accoglie i full paper del Convegno Sinergie-SIMA 2019 *Management and sustainability: Creating shared value in the digital era*, Sapienza Università di Roma, Roma, 20-21 giugno 2019.

La sostenibilità è senza dubbio uno dei temi sfidanti dell'epoca contemporanea. Lo sfruttamento delle risorse naturali legato alla crescente domanda di beni e servizi ha messo in evidenza quanto i modelli economici esistenti siano limitati. Un sistema di produzione e consumo basato su una logica lineare ove le risorse naturali sono estratte e trasformate per la produzione di beni e servizi è chiaramente non sostenibile. Inoltre, l'iniquità sociale, la povertà, e la fame nel mondo sono problemi sociali che devono essere globalmente affrontati.

Lo scopo del Convegno è discutere dei modelli di business sostenibili e delle necessarie evoluzioni strategiche come sfide per la gestione dell'impresa nel prossimo futuro. Un focus particolare è rivolto allo sviluppo di modelli di business e strategie basate su paradigmi di co-creazione di valore e alle opportunità oggi offerte dalle tecnologie digitali.

Alberto Pastore, Federico Testa, Gennaro Iasevoli e Marta Ugolini

Cari Lettori e Convegnisti,

il *call for paper* del Convegno Sinergie-SIMA 2019 *Management and sustainability: Creating shared value in the digital era* ha previsto la possibilità di presentare *extended abstract* oppure *full paper*. In totale sono pervenuti in redazione 102 *extended abstract* e 51 *full paper*.

Per gli *extended abstract*, la valutazione dei contributi ricevuti è stata operata dal Comitato Scientifico in base alla coerenza con il tema del Convegno e/o con gli studi management secondo i Gruppi Tematici SIMA, alla chiarezza e alla rilevanza (anche potenziale) dei contenuti proposti.

Per i *full paper*, la procedura di valutazione dei contributi è stata condotta secondo il meccanismo della *peer review* da parte di due referee anonimi, docenti universitari ed esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei Referee della rivista *Sinergie*.

In particolare, i referee hanno seguito i seguenti criteri nella valutazione dei contributi:

- chiarezza degli obiettivi di ricerca,
- correttezza dell'impostazione metodologica,
- coerenza dei contenuti proposti con il tema/track del convegno e/o con gli studi management,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno e/o agli studi management,
- chiarezza espositiva,
- significatività della base bibliografica.

L'esito del referaggio ha portato a situazioni di accettazione integrale, accettazione con suggerimenti e non accettazione. In caso di giudizio discordante la decisione è stata affidata alla Direzione Scientifica. Ogni lavoro è stato poi rinviato agli Autori completo delle schede di referaggio per la valutazione delle modifiche suggerite dai referee, verificate in seguito dalla Redazione della rivista *Sinergie*.

A seguito del processo di valutazione sono stati accettati 41 *full paper* e 97 *extended abstract*, pubblicati in due distinti volumi. In questo volume dedicato ai *full paper*, i contributi sono articolati nelle seguenti gruppi:

- *Management and sustainability: Creating shared value in the digital era*
- *Management studies*

Tutti i *full paper* di questo volume sono stati presentati e discussi durante il Convegno e pubblicati *online* sul portale della rivista Sinergie (www.sijm.it).

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sui modelli di business sostenibili e sulle necessarie evoluzioni strategiche come sfide per la gestione dell'impresa nel prossimo futuro.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

<i>Innovazione sostenibile nel sistema moda: un'analisi dei livelli di certificazione</i> FLORIANA IANNONE, ALESSANDRA DE CHIARA	PAG. 1
<i>Imprese della Moda 4.0 nella città di Roma</i> LUNA LEONI, SILVIA BAIOTTO, PAOLA M.A. PANICCIA	“ 9
<i>SDGs and practical implication: mapping sustainable development goals at operational level in the energy sector</i> MASSIMO BATTAGLIA, NORA ANNESI, MARIO CALABRESE, MARCO FREY	“ 15
<i>La co-creazione di conoscenza transdisciplinare per la sostenibilità: il contributo di modelli T-shaped</i> MARIALUISA SAVIANO, SILVIA COSIMATO	“ 23
<i>Approccio sostenibile e manifestazioni di brand hate nel contesto offline e online</i> MARCO CIOPI, ILARIA CURINA, BARBARA FRANCIONI, ELISABETTA SAVELLI	“ 29
<i>Sostenibilità: al di là del facile consenso, la necessità di individuare policy concrete ed efficaci</i> VANIA VIGOLO, FEDERICO TESTA	“ 35
<i>CSR communication in Asian context. An empirical analysis through the lens of the National Business Systems</i> FRANCESCA CONTE, CLAUDIA COVUCCI, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, MARIA GIOVANNA CONFETTO	“ 41
<i>Going green, buying green? Altruism, environmental concern and willingness to pay more toward green fashion products. A study of Chinese consumers</i> GIADA MAINOLFI	“ 47
<i>When sustainability warms consumers: a focus on fast-fashion products</i> GAETANO AIELLO, LAURA GRAZZINI, DILETTA ACUTI, VALENTINA MAZZOLI	“ 53
<i>Marketing sustainable financial products to specific target segments; the case of the Italian market</i> ALESSANDRO SIGNORINI, GAETANA TOROSANTUCCI	“ 61
<i>The coffee blogosphere as source of customer knowledge for sustainable practices in the coffee industry: a work-in-progress project</i> BEATRICE IETTO, FEDERICA PASCUCI, GIAN LUCA GREGORI	“ 67
<i>Sustainable digital food trails. From the woods to my plate</i> MINNA PURA, HELENA LIEWENDAHL	“ 73
<i>Greening or merely washing the Marketing mix? The case of Italian SMEs</i> SIMONETTA PATTUGLIA, SARA AMOROSO	“ 79
<i>Environmental sustainability and consumers' preferences about delivery options in the context of e-commerce: evidence from a survey</i> VALERIA BELVEDERE	“ 83
<i>New product co-creation through practice-based innovation: a case study</i> MARIA CARMELA ANNOSI, GIACOMO MARZI, FRANCESCO CIAMPI, RICCARDO RIALTI	“ 87
<i>Sharing economy and ethical economy: what's the matter? A case study of a digital native company</i> VERONICA SCUOTTO, ANTONIO USAI, BEATRICE ORLANDO, MANLIO DEL GIUDICE	“ 93
<i>The challenging transition from Industry 4.0 to Society 5.0: the role of open innovation and value co-creation</i> BARBARA AQUILANI, MICHELA PICCAROZZI, TINDARA ABBATE, ANNA CODINI	“ 97
<i>Achieving environmental sustainability: the role of Industry 4.0 in industrial symbiosis processes</i> MICHELA PICCAROZZI, CECILIA SILVESTRI, BARBARA AQUILANI	“ 103

<i>Dalla strategia all'azione: il trasferimento delle pratiche di sostenibilità nelle imprese multinazionali nel settore dell'ospitalità. Un progetto di ricerca</i> STEFANO FRANCO, MATTEO CAROLI	PAG. 109
<i>Grande distribuzione e responsabilità sociale di impresa. Un confronto internazionale</i> FABIO MUSSO, MARGHERITA ANGIONI	“ 113
<i>Diversità culturale e performance del team: il ruolo dell'eterogeneità dei valori nei team</i> FEDERICA CECI, FRANCESCA MASCIARELLI, FILIPPO MARCHESANI	“ 121
<i>Gender quota, women on boards and board tasks: the sanctions matter</i> SARA DE MASI, AGNIESZKA SŁOMKA GOŁĘBIOWSKA, ANDREA PACI	“ 125
<i>Innovation and tradition in the wine industry of Campania region</i> VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, FABIANA SEPE, MARIO TANI	“ 129
<i>W ine tourism segmentation: memorability, satisfaction and behavioural intentions of winery visitors in Australia</i> ESTER NAPOLITANO, MARCELLO AT ZENI, GIACOMO DEL CHIAPPA	“ 135
<i>Sustainable wine purchasing behavior in China: applying and extending the theory of planned behavior</i> NICOLA COBELLI, MENGJIE ZHOU	“ 141
<i>Human entrepreneurship: verso lo sviluppo di una scala di misurazione</i> ANTONIO BOTTI, CHIARA CRUDELE, ROSANGELA FEOLA, ROBERTO PARENTE, MASSIMILIANO VESCI	“ 147
<i>L'influenza dei tratti personali dell'imprenditore sui livelli d'innovazione delle start-up: il ruolo moderatore del genere</i> SIMONA LEONELLI, FRANCESCA MASCIARELLI	“ 153
<i>Rafforzare la cultura organizzativa attraverso la valorizzazione dell'heritage: un'indagine esplorativa sugli effetti in termini d'imprenditorialità interna</i> ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO, MARIA ROSARIA NAPOLITANO	“ 159
<i>Il ruolo della fairness nelle alleanze cooperative</i> ANNA MINÀ, CHRISTIAN LECHNER	“ 165
<i>Dalla Bottega “rinascimentale”, modello di strategia identitaria per l'impresa di oggi, alla bottega digitale come modello di Community: considerazioni preliminari per una ricerca</i> DANIELA CAVALLO, MICHELA MAGUOLO, GABRIELE QUALIZZA	“ 171
<i>Humane Entrepreneurship: directions from selected Italian case studies</i> ANTONIO BOTTI, ROSANGELA FEOLA, ANTONELLA MONDA, ROBERTO PARENTE, MASSIMILIANO VESCI	“ 179
<i>The impact of entrepreneur narcissism on leadership: the mediating role of resilience and risk-taking</i> SIMONA LEONELLI, VALENTINA BATTISTA	“ 183
<i>Passion-based Entrepreneurship as an emerging phenomenon for local development</i> ROBERTA BOCCONCELLI, CHIARA CANTÙ, FRANCESCO CAPONE, SIMONE GUERCINI, MATILDE MILANESI, ALESSANDRO PAGANO, ANDREA PERNA, FRANCESCO PETRUCCI, SILVIA RANFAGNI, ANDREA RUNFOLA, ANDREA SABATINI	“ 189
<i>The role of intellectual capital in the success of equity crowdfunding campaigns</i> CIRO TROISE, DIEGO MATRICANO, ELENA CANDELO	“ 195
<i>L'adozione della tecnologia blockchain nelle attività etiche d'impresa: presupposti, realizzazione, fini</i> FRANCESCA MARINO, ROBERTO VONA	“ 201
<i>Intenzionalità, imprenditorialità e tecnologie digitali: alcune riflessioni e nuove proposizioni per l'imprenditorialità emergente</i> MARCELLO MARIANI	“ 203

<i>La catena del valore “ all’opera”: un’analisi della performance delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche</i> MATTEO CAMMALLERI, CLEMENTINA BRUNO, GIOVANNI FRAQUELLI, ROBERTO ZANOLA	PAG. 209
<i>Valorizzazione delle tradizioni locali e attrattività turistica: la festa del Maiorchino a Novara di Sicilia</i> SONIA CATERINA GIACCONE, MARCO GALVAGNO	“ 215
<i>Data governance e museo</i> FILOMENA IZZO	“ 221
<i>Novelty audience development approaches in the museum heritage</i> ROBERTA GARGIULO, FRANCESCO BIFULCO	“ 227
<i>Opera tourism: foundations of a research design</i> NICOLA BELLINI, SERENA ROVAI	“ 231
<i>The economic impact of cultural events: a focus on residents’ expenditures</i> ROSSELLA BARATTA, FABIO CASSIA, FRANCESCA SIMEONI, VANIA VIGOLO	“ 235
<i>Cultural heritage services for smart cities transformation</i> MARCO TREGUA, CRISTINA CATERINA AMITRANO, FRANCESCO BIFULCO	“ 241
<i>Millennials’ travel behavior and related influencing factors</i> ANGELO PRESENZA, GIAN LUCA CASALI	“ 247
<i>When less is more and more is less: review length and communication styles in online hotel rating</i> MARCO PICHIERRI, GIOVANNI PINO, GIANLUIGI GUIDO	“ 251
<i>The videoguides of the Musei Civici in Rome: an example of museum sustainability</i> ADELE MAGNELLI, ROBERTA FALCONE, VALERIA PIZZIOLO, MARIA CATERINA SCETTINI	“ 255
<i>Using Big Data to co-design a sustainable tourist experience. Some highlights by means of a practical example</i> DEBORA TORTORA, ANGELO DI GREGORIO, CLAUDIO CHIACCHIERINI, MARTINA GURIOLI, RAFFAELE GARERI	“ 261
<i>Tourism and disability: an interpretative framework</i> TINDARA ABBATE, MARIA PIA CUTUGNO, FABRIZIO CESARONI, AUGUSTO D’AMICO	“ 267
<i>Gli hotel e la gestione del passaparola online: un’analisi empirica</i> LINDA GABBIANELLI, TONINO PENCARELLI	“ 273
<i>Business Models for Sustainability (BMfs) in the sharing economy Emerging platforms in accommodation service</i> MARTINA NANNELLI, MARIANGELA FRANCH, MARIA DELLA LUCIA	“ 279
<i>Technology role in innovation ecosystem</i> CRISTINA CATERINA AMITRANO, MARCO TREGUA, FRANCESCO BIFULCO	“ 287
<i>Near or far? How geographic distance affects the inter-organizational relationships in local innovation systems</i> MASSIMILIANO GUERINI, EVA PANETTI, ADELE PARMENTOLA, MARCO FERRETTI	“ 291
<i>Il valore dei Big Data per la performance aziendale</i> FRANCESCO CAPPÀ, RAFFAELE ORIANI, ENZO PERUFFO	“ 297
<i>L’innovazione digitale nell’editoria: un modello di analisi del processo di adozione dell’e-book da parte del consumatore</i> MONICA FARAONI, VIRGINIA VANNUCCI, LAMBERTO ZOLLO	“ 303
<i>Human matters: una applicazione di machine learning alla fornitura di servizi</i> GIUSEPPE CAPPIELLO, LUCA CASINI, GIOVANNI DELNEVO, MARCO ROCCETTI	“ 313

<i>Le relazioni fra innovazioni digitali e sostenibilità della supply chain: uno studio nel settore del mobile imbottito</i>	PAG. 317
RAFFAELE SILVESTRI, FABRIZIO BALDASSARRE, SAVINO SANTOVITO, GAETANO MACARIO	
<i>Convergenza digitale, demografia industriale e ciclo di vita del settore: un'analisi nel business degli smartphone</i>	“ 323
PAOLO CALVOSA	
<i>La digitalizzazione delle micro, piccole e medie imprese: una scelta consapevole?</i>	“ 331
ALESSANDRO BIGI, ALESSIA ZOPPELLETTA, DAVIDE MIGLIORANZI	
<i>New determinants of Foreign Direct Investments in agriculture: climate physical risk and food security</i>	“ 337
FEDERICA GASBARRO, IVAN DE NONI, STEFANO CORSI	
<i>The choice between Greenfield joint ventures or partial acquisitions: the role of knowledge</i>	“ 343
ANTONIO MAJOCCHI, MARIA CRISTINA SESTU	
<i>Family-centered goals and export performance in family firms</i>	“ 347
CLAUDIA PONGELLI, ALFREDO VALENTINO, ANDREA CALABRÒ, MATTEO CAROLI	
<i>Capturing value in sharing economy: understanding issues and approaches</i>	“ 351
GENNARO IASEVOLI, LAURA MICHELINI, CECILIA GRIECO	
<i>Innovation as dynamic and networking capabilities result. Exploration or exploitation to support firm's performance</i>	“ 357
MARIA ANTONELLA FERRI, GIANPAOLO BASILE, ANDREA MAZZITELLI	
<i>Social innovation and organized crime: the role of universities as innovation catalysts</i>	“ 363
KUNLE OGUNTEGBE, ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA, NANCY CAPOBIANCO	
<i>Green innovation: a multidomain systematic review and future research agenda</i>	“ 367
STEPHEN ODURO, GUGLIELMO MACCARIO, BEATRICE ORLANDO, ALESSANDRO DE NISCO	
<i>Sustainable business model innovation: from a business model to a more sustainable one. Evidence from the Italian benefit Corporation</i>	“ 375
ROSARIA FERLITO, ROSARIO FRANCESCO FARACI	
<i>La rilevanza nell'azione di governo: il contributo dell'approccio sistemico vitale alla teoria degli stakeholder tra vitalità e sostenibilità</i>	“ 381
SERGIO BARILE, FRANCESCA IANDOLO	
<i>Il brand UNESCO e la sostenibilità nella percezione dei turisti: il caso di Urbino</i>	“ 387
EMANUELA CONTI, TONINO PENCARELLI, LAURA PIERSANTI	
<i>Euristiche imprenditoriali, interpretazione e reazioni alle performance d'impresa</i>	“ 395
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI, GABRIELLA LEVANTI, PASQUALE MASSIMO PICONE	
<i>Sustainability in the luxury industry: an exploratory analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) framework</i>	“ 401
GIOVANNI MATTIA, LUDOVICA PRINCIPATO, CARLO ALBERTO PRATESI, ALESSIO DI LEO	
<i>L'impatto dell'investimento in politiche di sviluppo sostenibile (Environmental management practices-EMPs) sulla performance delle imprese dell'ospitalità</i>	“ 405
ROBERTA MINAZZI, ALESSANDRO PANNO	
<i>Furniture companies and circular economy: an exploratory study</i>	“ 411
MARICA BARBARITANO, ELISABETTA SAVELLI, LAURA BRAVI	
<i>Boosting sustainable development in 'overtouristified' cities through smart technologies</i>	“ 415
MARIAPINA TRUNFIO, CECILIA PASQUINELLI	
<i>Team management and sustainability</i>	“ 421
NATIA KALADZE, LELI BIBILASHVILI	

<i>When being open is not enough. Exploring the effect of generic versus green open innovation on companies environmental performance</i> FRANCESCO CALZA, ADELE PARMENTOLA, ILARIA TUTORE	PAG. 425
<i>Internationalization of family business: the Prosecco family firms case</i> DAVIDE MARLETTA, TIZIANO VESCOVI	“ 431
<i>Il passaggio generazionale nelle piccole e medie industrie: management over 60 e over 70 a confronto</i> MARIA GARBELLI	“ 437
<i>Continuity and growth in the family business: an empirical analysis within the wine sector</i> GIORGIA M. D'ALLURA, MARIASOLE BANNÒ, SANDRO TRENTO	“ 445
<i>SMEs financial life-cycle and sustainability</i> MAURIZIO LA ROCCA, RAFFAELE STAGLIANÒ, TIZIANA LA ROCCA	“ 451
<i>We exist because we resist. Family and nonfamily firms at the proof of financial crisis</i> CLEMENTINA BRUNO, FABRIZIO ERBETTA, GIOVANNI FRAQUELLI, ANNA MENOZZI	“ 457
<i>Innovation adoption in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) as a driver to sustainability: a meta-analysis</i> LUCA PROIETTI, CORRADO GATTI, GIANLUCA VAGNANI	“ 463
<i>Corporate governance practices and value creation: evidence from aim-listed Italian firms</i> FRANCESCO BALDI, PAOLA MONACCHI	“ 469
<i>How the automation impacts on the reshoring strategy in the financial and business services</i> MICHELE COSTA, ALBERTO PASTORE	“ 477
<i>Does CSR adjust investor 's risk perception? Evidences from S&P 500 controversial companies</i> MAURO SCIARELLI, MARIO TANI, GIOVANNI LANDI, LORENZO TURRIZIANI	“ 483
<i>An investigation of the impact of diversity management in marketing effectiveness</i> SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO	“ 491
<i>A new game for retail: a conceptual analysis</i> FRANCESCA SERRAVALLE, MILENA VIASSONE, REGINE VANHEEMS	“ 495
<i>Managing sales transformation in b to b: between human and digital</i> DANIELA CORSARO	“ 499
<i>Millennials beyond health: social networks as sources of supplements information in decision-making processes. An exploratory study</i> FABIOLA SFODERA, ALBERTO MATTIACCI, ISABELLA MINGO, MARTINA RUGGERI	“ 507
<i>Emotions in users-brand co-creation of value. Evidence from a sentiment analysis on Twitter</i> MICHELA MINGIONE, MATTEO CRISTOFARO, DANIELE MONDI	“ 513
<i>A multidimensional framework for managing market access in the healthcare system</i> FRANCESCO SCHIAVONE, MICHELE SIMONI, DANIELE LEONE	“ 519
<i>L'assistente vocale di marca: quali implicazioni per il branding? Evidenze dal caso Mercedes</i> MARIA VERNUCCIO, MICHELA PATRIZI, ALBERTO PASTORE	“ 525
<i>ViviSmart. Comportamento alimentare e stile di vita dei bambini italiani</i> COSTANZA NOSI, ANTONELLA D'AGOSTINO, CARLO ALBERTO PRATESI, CAMILLA BARBAROSSA	“ 533
<i>The evolution of adv from a single creative campaign on tv to multiple dynamic creativities on the web</i> SILVIA PROCACCI, ANNA CLAUDIA PELLICELLI	“ 539
<i>Investigating current challenges, strategic issues and future trends of strategic communication in Italian organizations</i> GRAZIA MURTARELLI, STEFANIA ROMENTI, EMANUELE INVERNIZZI, ANSGAR ZERFASS	“ 545

From profit to prosperity? The role of corporate communication in sustainability

ANNA RAPOSO, MAFALDA EIRÓ

PAG. 553

Different approaches to fake online reviews in tourism

ALESSANDRO BIGI, MICHELLE BONERA, EDWARD BOON

“ 559

Institutionalization of CSR in controversial and non-controversial industries

DOMENICO SARDANELLI, FRANCESCA CONTE, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO

“ 565

Innovazione sostenibile nel sistema moda: un'analisi dei livelli di certificazione

FLORIANA IANNONE* ALESSANDRA DE CHIARA*

Obiettivi. Il lavoro intende approfondire il tema dell'innovazione sostenibile nei prodotti del sistema moda italiano, attraverso l'analisi del grado di diffusione delle certificazioni sociali e ambientali che rappresentano, nel settore, un importante elemento di traino di innovazioni organizzative, di processo e di prodotto. In via preliminare appare importante precisare che le certificazioni rappresentano utili strumenti sia per i consumatori, che possono così orientarsi nelle loro scelte di acquisti responsabili, sia per le imprese, come dimostrato da alcuni recenti dati sulla performance economiche delle aziende certificate: in piena crisi, tra il 2009 e il 2013, le imprese delle 4A con certificazione ambientale hanno visto i loro fatturati aumentare mediamente del 3,5% contro il 2% di quelle non certificate (Fondazione Symbola, 2015).¹

In Italia, il sistema della moda è un comparto di fondamentale importanza: la sua competitività si fonda su un mix di tradizione, stile ed innovazione, che ha portato l'Italia a registrare trend positivi anche nell'ultimo anno, con tassi in crescita nel fatturato (+2,5% nel 2017) e nell'export (+4,3%) - stimati positivi anche per il 2018 - che confermano la moda come la seconda industria del paese (Confindustria Moda su dati Istat, 2017)

Sul fronte dell'offerta, il comparto soffre dell'affermarsi di un sempre più aggressivo sistema produttivo basato su rapidità di risposta al mercato e manodopera a basso costo (in paesi come Bangladesh, Cambogia Cina e Vietnam). Ciò rappresenta una forte minaccia per i tanti produttori italiani che sposano modelli di business improntati su livelli di qualità/prezzo medio-bassi e suggerisce, per il comparto, l'adozione di strategie di riqualificazione indirizzate ad una valorizzazione di modelli improntati, invece, sulla qualità e tradizione, laddove l'innovazione sostenibile potrebbe rappresentarne un moltiplicatore.

Dati di settore evidenziano che le imprese hanno già iniziato a scommettere nella ricerca di un equilibrio tra creatività, innovazione e sostenibilità. In particolare, si registrano investimenti per limitare il consumo di acqua e di energia, nelle fasi di tintura e finissaggio; investimenti in processi industriali basati sulla biochimica e sulle biotecnologie, per contenere l'uso di prodotti chimici; investimenti per ottimizzare la catena produttiva, dalla progettazione alla distribuzione, razionalizzando i processi e riducendo i rifiuti (TextileEvolution - Made in Italy 4.0).

La tesi dell'innovazione sostenibile come driver di competitività è fatta propria e testimoniata da alcune recenti indagini di settore. In particolare, nel comparto del tessile, una recente ricerca individua tra le motivazioni nello sviluppo di prodotti sostenibili, in particolari green: 1. la necessità di differenziare la propria produzione da quella dei concorrenti; 2. la necessità di adeguarsi a richieste dei clienti; 3. la necessità di adeguarsi a standard imposti da paesi in cui si esporta; 4. la produzione di articoli coerenti con i propri valori etici (Blumine-Acimit, 2016). Inoltre, nelle filiere moda fortemente de-verticalizzate, oltre all'utilizzo di soluzioni tecnologiche per gestire i flussi di informazione, le imprese devono sperimentare nuove partnership, basate non esclusivamente sul controllo ed il monitoraggio della supply chain, ma su meccanismi di governance che consentono di condividere obiettivi, trasmettere conoscenze ed esperienze al fine di allineare meglio i processi verso sostenibilità. Pertanto appaiono cruciali competenze di networking in grado supportare innovazioni organizzative per gestire l'engagement con la supply chain.

Il dibattito teorico evidenzia chiaramente che le certificazioni, con riferimento alla dimensione ambientale, guidano le imprese nel miglioramento delle loro performance con naturali ricadute sugli aspetti gestionali, sui risparmi in termini di energia, di materia, sulla delicata gestione dei rifiuti e quindi sui più ampi costi di produzione (Nishitani et

* Assegnista di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi della Campania "Vanvitelli"
e-mail: floriana.iannone@unicampania.it

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Napoli "L'Orientale"
e-mail: adechiara@unior.it

¹ Come rilevato da Fondazione Symbola, le certificazioni sembrerebbero produrre uno spread positivo di 1,5 punti percentuali con effetti maggiormente positivi nell'occupazione (dove lo spread arriva a 3,8 punti percentuali). Riguardo le imprese certificate si registra una crescita occupazionale (addetti +4%,) con vantaggi particolarmente spiccati nel tessile abbigliamento (spread nel fatturato +3,6) e nell'automazione (spread per gli addetti +3,9). Dai dati citati, inoltre, pare ragionevole ipotizzare che le certificazioni giovano alle imprese di ogni dimensione anche se le ricadute maggiori si riscontrerebbero soprattutto sulle PMI (fino a 50 addetti). Questa ipotesi è avvalorata dai dati raccolti da fondazione Symbola: infatti le imprese con certificazione ambientale mostrano uno spread di +4 punti nel fatturato (contro un +1,1 delle medie, fino a 250 addetti, e un +0,6 punti delle grandi) e di 1,2 punti negli occupati (contro lo 0,6 o 0,7 delle altre classi). Quanto alle imprese del Sud Italia è possibile riscontrare la seguente tendenza: mentre fatturato e addetti sembrano crollare in assenza di certificazioni, risultati mediamente positivi si registrano per le imprese certificate (con uno spread rispettivamente di +1,7 e +3,2).

al., 2012; Testa et al., 2014; Daddi et al., 2011). Inoltre, le imprese certificate gioverebbero anche di una serie di vantaggi 'burocratici' legati alle semplificazioni previste dal quadro legislativo europeo, nazionale ed anche regionale. Esse infatti possono beneficiare di semplificazioni dei processi autorizzativi in materia ambientale come estensioni della durata degli atti autorizzativi, di una riduzione dei tempi di istruttoria, della possibilità di adottare autocertificazioni per ottenere il rinnovo di atti autorizzativi, ma anche della riduzione della frequenza dei controlli, o di eventuali tagli di tasse e imposte e riduzione delle garanzie finanziarie (Daddi et al., 2014). Ancora, la tendenza diffusa, peraltro in tutti i settori, conquista fasce crescenti di consumatori influenzando le condotte delle imprese sia a livello B2C che B2B (Scuola Superiore Sant'Anna, 2013). Affatto trascurabili sono, infatti, gli aspetti strategici legati alle nuove opportunità offerte dai mercati in cui alcune certificazioni trovano diffusione (la famiglia delle ISO, ad esempio), così come considerevoli sono le possibilità di orientarsi verso quei segmenti di consumatori attenti ai temi della sostenibilità e quindi alla reputazione aziendale. In particolare, le certificazioni di sistema potrebbero generare ricadute 'reputazionali' positive su diversi stakeholder: sia esterni (comunità locali, enti pubblici) che interni (dipendenti).

Infine, quando un'impresa decide di conseguire talune certificazioni - come Emas o EuEcolabe, ad esempio - la strada verso l'innovazione di prodotto può essere raggiunta soltanto conformandosi a determinante soglie di performance ambientali legate a doppio filo all'introduzione delle innovazioni stesse (Rennings et al., 2006). Da tali premesse, nel tentativo di colmare i gap di conoscenza emersi dall'analisi della letteratura sul ruolo degli standard e delle certificazioni di sostenibilità come leva strategica per l'innovazione, in questa sua prima fase il lavoro si è posto l'obiettivo di rilevare la diffusione in Italia di modelli di business che si ispirano all'attribuzione di un valore ambientale e/o sociale ai prodotti moda, per costruire la performance dell'impresa - declinabili come strategie di sostenibilità (De Chiara, 2015). In una sua fase successiva il lavoro di ricerca indagherà i driver dell'innovazione sostenibile, con particolare riferimento alla discriminante esercitata dal territorio di appartenenza.

Metodologia. Il processo di analisi si è sviluppato lungo due direttrici: costruzione del background teorico; desk analysis. Quest'ultima nella sua prima fase è stata condotta per analizzare e classificare i principali standard di settore, di prodotto e di processo. Il lavoro si è successivamente focalizzato sulla definizione dei soggetti pubblici di accreditamento e di quelli privati deputati alle certificazioni. Nella fase conclusiva è stato valutato il grado di diffusione delle certificazioni stesse nel comparto, attraverso un processo di sistematizzazione ed analisi dei dati raccolti presso i principali enti di riferimento.

Risultati. La ricerca condotta ci consente in primis di affermare che quello degli standard è un universo in divenire che si muove su piani diversi. Accanto, infatti, agli strumenti riconosciuti a livello globale (ad esempio ISO 14001) convivono standard ed etichette applicate in singoli Paesi che a loro volta possono essere gestite da enti pubblici (Ecolabel, ad esempio) o meno. Ad esse vanno affiancati anche gli standard internazionali (come ISO 50001), quelli di singole ONG, o, ancora, quelli che nascono dalla collaborazione tra diversi stakeholder come ad esempio imprese, ONG ed associazioni della società civile. Molteplici sono poi gli ambiti di intervento delle certificazioni che spaziano dall'attenzione su singoli aspetti ambientali (ISO 14046 Waterfootprint, ad esempio) a più aspetti ambientali considerati assieme (EMAS, ISO14001); quelle che richiedono miglioramenti continui delle prestazioni ambientali (EMAS e ISO 140001) o la conformità a specifici requisiti (Ecolabel); quelle che impongono tassativi divieti rispetto all'impegno di determinate sostanze. Agli standard ambientali si affiancano poi gli standard sociali (SA8000, OSHAS 18001, ecc), ma esistono anche certificazioni che trattano entrambe le dimensioni della sostenibilità: tutela dell'ambiente e tutela dei diritti umani e della dignità dell'uomo.

Ancora, è parso opportuno - sempre nel tentativo di agevolare l'orientamento tra le certificazioni - fare chiarezza sui diversi livelli di intervento delle stesse, giacché, se da un lato è stato possibile identificare certificazioni 'etichettabili' come 'globali' in virtù di riconoscimento, adozione e copertura su scala mondiale (ad esempio ISO 14001), dall'altro sono state riscontrate certificazioni valide in un solo paese (o in un piccolo gruppo di paesi) e quindi indicate come 'nazionali'. Queste ultime certificazioni, nonostante una dimensione territoriale ridotta rispetto alle globali, hanno un valore legato al peso del loro mercato interno. Avendo un forte impatto nel proprio territorio possono essere di particolare interesse per tutte quelle imprese che intendono entrare in un preciso mercato. Anche il campo di applicazione ha richiesto un'ulteriore distinguo tra 'standard di prodotto' e 'standard di sistema'. I primi sono relative a un bene (o servizio) e ne considerano l'intero ciclo di vita; i secondi riguardano più specificamente gli aspetti di gestione dei carichi ambientali e/o sociali derivanti dalle attività e dai processi produttivi delle organizzazioni. Rispetto alle classificazioni fin ora descritte, occorre sottolineare che è possibile operare una ulteriore distinzione tra quelle che hanno uno specifico marchio da apporre sull'etichetta del prodotto (con le relative regole che ne governano l'uso) e quelle che invece ne sono sprovviste.

Le principali certificazioni nel comparto tessile e abbigliamento sono dipresentate in Tabella 1 (Le più importanti certificazioni e i principali strumenti legati al concetto di RSI nel settore tessile-tessile-abbigliamento) sulla base di un criterio di classificazione teso ad inquadrare le stesse tenendo conto della loro natura (pubbliche/ private), del loro oggetto (prodotto/processo), del metodo, dell'estensione o ancora della possibilità di apporre un marchio. Tale classificazione rappresenta un primo importante output del lavoro di ricerca.

Tab. 1: Le più importanti certificazioni e i principali strumenti legati al concetto di RSI nel settore tessile-tessile-abbigliamento

STANDARD/DISCIPLINARI SETTORE MODA	Etichetta	Ente	Contenuti	Applicazioni
Oeko- Tex (Fiducia nel tessile):		Associazione privata di laboratori europei	Sistema di controllo e certificazione indipendente e uniforme a livello internazionale per le materie prime, i semilavorati e i prodotti finiti del settore tessile ad ogni livello di lavorazione, oltre che per i materiali accessori utilizzati.	Tutta la catena produttiva, dalla produzione dei filati ai prodotti finiti.
➤ Standard 100 - Testato per le sostanze chimiche			Certifica materiali, prodotti chimici, per singola componente del prodotto tessile, nonché i processi produttivi sull'assenza di sostanze chimiche nocive, vietate dalle leggi, e su quelle non espressamente vietate ma comunemente ritenute dannose.	Applicabile al settore tessile in ogni livello di produzione, offre maggiore trasparenza nelle relazioni di fornitura e semplifica il flusso di informazioni relativo a possibili sostanze nocive.
- Standard 100 - Azienda ecologica			Certifica il rispetto di requisiti ambientali (riduzioni emissioni, riciclaggio dei rifiuti, ottimizzazione consumi energetici e non utilizzo sostanze e materiali dannosi per l'ambiente) e sociali (salute e sicurezza dei lavoratori, rispetto dei contratti, lavoro minorile) e la presenza su almeno il 30% dei prodotti in commercio della certificazione Standard 100.	Applicabile ad ogni livello della catena produttiva nel settore tessile-abbigliamento.
Altri marchi: 1. My STeP by Oeko-Tex; 2. Made in green by Oeko-Tex; 3. Eco Passport by Oeko-Tex; 4. Detox to zero by Oeko-Tex; 5. Leather Standard by Oeko-Tex	    		1. data base che consente di monitorare gli standard lungo tutta la catena produttiva, dalla produzione dei filati ai prodotti finiti in tutto il mondo; 2. etichetta indipendente che certifica che non ci siano sostanze pericolose e che i processi di produzione siano etici e sostenibili. 3. certificazione di sistema indipendente che non certifica le aziende tessili, bensì i prodotti delle aziende chimiche: verifica le sostanze chimiche di nuova generazione che vogliono entrare nel mercato tessile; 4. revisione dei criteri OEKO-TEX®, che si è impegnata a sostenere l'iniziativa Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Questo impegno aumenta la consapevolezza tra le aziende coinvolte nel sistema OEKO-TEX® sulle questioni chimiche associate ai composti identificati da Greenpeace nella campagna DeTox; 5. certificazione indipendente specifica per le fibre tessili realizzate con pelle animale.	Applicabile ad ogni livello della catena produttiva nel settore tessile-abbigliamento.
STANDARD/DISCIPLINARI SETTORE MODA	Etichetta	Ente	Contenuti	Applicazioni
Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)		Etichetta indipendente	Il certificato WRAP dimostra l'impegno dell'azienda rispetto agli standard etici, sociali e ambientali, a garanzia di una produzione responsabile.	Produttori di abbigliamento, calzature e accessori.
Fair Wear Foundation (FWF)		Etichetta indipendente	Punta al miglioramento delle condizioni di lavoro nei paesi in cui vengono realizzati i vestiti.	Industria tessile.
Step		Certificazione internazionale privata	Certifica i processi produttivi che rispettano certi limiti e non utilizzano alcune sostanze.	Settore tessile
PARTICOLARE ATTENZIONE AL MONDO ANIMALE	Etichetta	Ente	Contenuti	Applicazioni
Animal Free Fashion		Progetto sviluppato da LAV (Lega Anti Vivisezione)	Utilizzando un rating la certificazione incentiva le aziende a rinunciare totalmente o almeno parzialmente all'utilizzo di materiali di origine animale: pellicce, piume, pelle, seta, lana.	Aziende di moda

PARTICOLARE ATTENZIONE ALL' ASPETTO BIOLOGICO	Etichetta	Ente	Contenuti	Applicazioni
Global Organic Textile Standard (GOTS)		Standard privato	L'etichetta GOTS attesta l'abbigliamento biologico in tessuti naturali: lino, canapa, lana e cotone biologico. E' tra le certificazioni tessili più importanti e ricercate in assoluto.	Tutta la filiera tessile
Organic Content Standard (OCS)		Certificazione privata	Garantisce che nel prodotto sia presente una certa percentuale di Cotone Biologico. Riguarda esclusivamente la validazione del contenuto dichiarato dalle aziende di moda rispetto alla presenza del cotone biologico	Aziende di moda
> Organic 100				
> Organic Blended				
Global Recycle Standard (GRS)		Certificazione privata gestita da Textile Exchange	Certificazione volontaria e privata che riguarda principalmente i prodotti tessili di imprese che producono e commercializzano a livello mondiale prodotti finiti o semi lavorati a partire da materiale riciclato.	Cotone riciclato/rigenerato; Lana riciclata/rigenerata; Poliestere riciclato, Poliammide riciclata, Rigenerato di fibre di cuoio.
STANDARD INTERNAZIONALI DI PRODOTTO	Etichetta	Ente	Contenuti	Applicazioni
EU-Ecolabel		Unione Europea (Ecolabel UE) disciplinata dal Regolamento CE n. 66/2010.	Etichetta ecologica volontaria che garantisce al consumatore che un prodotto o servizio è stato realizzato ponendo attenzione ai vari aspetti ambientali in tutto il suo ciclo di vita.	Alcune categorie di prodotto e di servizi
Fairtrade		Consorzio privato	Certificazione etica di prodotto più riconosciuto al mondo. Garantisce soprattutto le condizioni di lavoro, promuove mezzi di sostentamento per le famiglie coinvolte nel settore tessile/alimentare dei paesi sottosviluppati. Abbraccia anche l'aspetto ambientale, dettando le regole di base di una produzione ecosostenibile.	Diversi prodotti tessili ma anche di artigianato, alimentari ecc..
Bluesign®		Standard internazionale privato	Lo standard bluesign® non prende in considerazione solo il prodotto finito ma analizza tutti i flussi di ingresso: dalle materie prime ai componenti chimici, alle risorse umane, con un sofisticato processo di "Input Stream Management".	Certifica l'intera filiera tessile
ISO14046 Water Footprint		Standard Internazionale ISO	Quantifica l'impatto ambientale potenziale sull'acqua di un prodotto, processo o organizzazione.	Si applica a vari prodotti
ISO14067 Carbon Footprint		Standard Internazionale ISO	Strumento pensato per il mercato, è stato sviluppato per facilitare l'offerta di prodotti a basso contenuto di emissioni di gas a effetto serra e per soddisfare le richieste dei consumatori più attenti alle dinamiche ambientali.	Si applica a vari prodotti

Fonte: nostra elaborazione

Il successivo step della ricerca si è focalizzato sull'analisi desk condotta per verificare il grado di diffusione delle certificazioni precedentemente classificate, ha evidenziato un gap tra diverse aree geografiche (Tabella 2) le cui dinamiche saranno, appunto, il focus del successivo impegno di ricerca, indirizzato a spiegarne motivazioni e dinamiche, assieme alla valutazione delle relative performance.

Tab. 2: I livelli di certificazione delle imprese del settore tessile-abbigliamento

Standard/Certificazione	Numero Imprese Certificate	Ente Certificatore
EMAS	9	ISPRA
EU ECOLABEL	4	ISPRA
GOTS	123	ICEA
STEP by OEXOTEXT	18	CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO
OEXOTEXT 100	823	CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO
MADE IN GREEN by OEXOTEXT	2	CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO
DETOX TO ZERO by OEXOTEXT	0	CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO
LAETHER STANDARD by OEXOTEXT	4	CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO
ECO PASSPORT by OEXOTEXT	11	CENTRO TESSILE COTONIERO ABBIGLIAMENTO
RCS	4	ICEA
GRS	59	ICEA
OCS	10	ICEA
FAIRTRADE	3	FLOCERT
BLUSIGN	4	BLUSIGN
DETOX by GREENPEACE	58	CONSORZIO ITALIANO IMPLEMENTAZIONE DETOX
UNI EN ISO 14001	66 (04) 4 (05)	DIVERSI ENTI AUTONOMI

Fonte: nostra elaborazione

Il lavoro ha evidenziato che relativamente alle filiere del tessile-abbigliamento vi è una bassa diffusione degli standard internazionali di sistema (quali ad esempio, ISO 14001 e EMAS) e standard internazionali di prodotto (Ecolabel, Fairtrade) che pur avendo una larga diffusione sul mercato scontano una scarsa penetrazione dovuta, da un lato, alla specificità settoriale degli strumenti e, dall'altro, ad una complessità di gestione in un settore composto prevalentemente da piccole imprese.

Maggiore diffusione vantano invece le certificazioni relative alle materie prime attestanti l'uso di prodotti biologici. In tal proposito diversi sono gli schemi internazionali di certificazione, anche se i più utilizzati sono Global Organic Textile Standard (GOTS) e Organic Content Standard (OCS), che sostituisce gli standard Organic Exchange Blended e Organic Exchange 100. Per completezza si segnala che, al fine di valorizzare i prodotti tessili ottenuti da materie riciclate, garantendone la tracciabilità in tutti i passaggi della filiera produttiva, diverse imprese italiane hanno aderito al Global Recycling Standard (GRS).

Un'ulteriore importante traiettoria di sviluppo delle certificazioni dedicate al mondo del tessile fa riferimento all'impiego di prodotti chimici pericolosi per la salute umana e per l'ambiente: tra tutte occorre menzionare almeno OEKO-TEX Standard 100 alla cui famiglia appartengono anche lo standard di sistema Sustainable Textile Production (STeP) e quello di prodotto Made in Green, nati proprio per ovviare ad una eccessiva frammentazione della filiera globale e superare le differenze tra le legislazioni dei diversi paesi.

Restando ancorati alla prospettiva globale, a tali schemi se ne possono aggiungere altri (per un quadro di maggior dettaglio si veda la tabella 1 in Allegato) come Bluesign particolarmente diffusa tra le aziende produttrici di capi di abbigliamento sportivi (Patagonia, Nike, Puma, ecc.). Infine, occorre fare riferimento alla 'Campagna Detox' di Greenpeace incentrata dal 2011 sull'eliminazione di 11 classi di sostanze chimiche utilizzate nelle produzioni (considerando tutta la filiera), come coloranti o agenti chimici. Di fatto Detox, sensibilizzando l'opinione pubblica e sollevando l'attenzione verso le pratiche delle imprese del settore, spinge verso nuove modalità di certificazione della sicurezza del prodotto e del processo di lavorazione, che escludano gli enti terzi dalle attestazioni di veridicità e correttezza delle affermazioni aziendali mediante autocertificazione.

Limiti della ricerca. Il lavoro presenta un primo livello di analisi, in quanto intende rispondere all'obiettivo di descrivere gli standard di sostenibilità utilizzabili nel sistema moda, nonché il grado di diffusione delle certificazioni nelle imprese italiane del comparto. Pertanto, in questa fase, la ricerca presenta i risultati limitati ad un'analisi desk condotta attraverso la consultazione dei data base delle differenti istituzioni ed enti certificatori che sono responsabili del rilascio delle certificazioni suddette. Questo livello di analisi dovrà essere integrato con un'indagine qualitativa presso un campione di imprese al fine di estrapolare i driver dell'innovazione sostenibile richiesta dalle diverse certificazioni.

Allo stato attuale la ricerca propone innanzitutto una panoramica delle certificazioni esistenti per il settore moda,

distinguendole in certificazioni internazionali di sistema e di prodotto, e disciplinari per il settore del tessile-abbigliamento. La sistematizzazione delle conoscenze rispetto alle caratteristiche degli standard presenti nel settore rappresenta un primo risultato della ricerca, un output a disposizione di quanti - imprese, associazioni di categoria, studiosi- vogliono approfondire il tema della riconoscibilità dei prodotti sostenibili nel sistema moda, attraverso la conoscenza degli aspetti relativi alle diverse certificazioni. In secondo luogo, la mappatura del grado di diffusione in Italia dei diversi standard di sostenibilità attesta l'adozione, da parte delle imprese del comparto del tessile e dell'abbigliamento, di modelli di business improntati alla sostenibilità ambientale e sociale. Il successivo ambito di ricerca sarà focalizzato sui livelli di adozione di standard e certificazioni da parte delle imprese operanti in diverse aree territoriali, rispetto alla distribuzione a livello nazionale. L'obiettivo sarà quello di fare luce sulle dinamiche che sottendono i diversi livelli di certificazione, consentendoci di individuare le differenze sul territorio nazionale al fine di effettuare alcune considerazioni sul diverso grado di innovazione sostenibile delle regioni italiane e quindi sui primi interventi di policy per le istituzioni locali.

Implicazioni pratiche. A fronte della particolare rilevanza della questione della sostenibilità nelle filiere della moda, il lavoro offre alcuni preliminari spunti di riflessione ed implicazioni pratiche sulla natura degli orientamenti manageriali improntati alla sostenibilità. Tali riflessioni rappresentano un primo elemento volto a guidare l'approfondimento sulla necessità dello sviluppo di comportamenti sostenibili in un approccio che guarda alla conoscenza e all'applicazione del sistema delle certificazioni come driver di competitività del settore.

La sostenibilità può rappresentare, infatti, un fattore chiave per rafforzare la competitività del settore, fungendo da ulteriore caratteristica distintiva per le imprese italiane, rispetto ad una concorrenza che spesso fonda la propria competitività sul prezzo.

Molte opportunità, legate alla sostenibilità, possono essere colte soprattutto da parte delle imprese di minori dimensioni, se comportamenti responsabili divengono una leva strategica. Guardando, per esempio, alla relazione tra utilizzo di standard ed innovazione, è più che intuitivo immaginare che la prima 'rivoluzione' per un'impresa - il primo cambio di paradigma - ha a che vedere con il processo di accreditamento stesso. Infatti, la certificazione EMAS - così come la ISO14001 - essendo sostanzialmente certificazioni di sistema potrebbero richiedere una serie di innovazioni di processo volte all'introduzione di tecnologie 'green' o comunque rendere necessari degli interventi sul prodotto finale. Ancora, quando un'impresa decide di conseguire certificazioni come la Ecolabel, la strada verso l'innovazione di prodotto può essere raggiunta soltanto conformandosi a determinante soglie di performance ambientali legate a doppio filo all'introduzione delle innovazioni stesse.

Alla luce dell'analisi fin qui condotta sul sistema delle certificazioni sembra imporsi la necessità di un'opportuna attività di semplificazione del complesso mondo delle certificazioni al fine di consentirne l'effettivo utilizzo quale leva di sviluppo del settore anche in un'ottica di innovazione. Un percorso lungo e complesso che va dalla sistematizzazione, alla maggiore chiarezza e alla migliore diffusione a livello di settore.

D'altro canto, un cambio di paradigma nel settore tessile e dell'abbigliamento sembra ormai necessario. Le imprese necessitano di rivedere le proprie strategie di medio-lungo termine cominciando a considerare lo strumento delle certificazioni come vera e propria leva strategica anche per l'innovazione.

In estrema sintesi, riflettendo su quanto il 'Sistema Paese' stia investendo in "qualità", il lavoro tenta di spiegare le motivazioni e le dinamiche che sottendono la concentrazione di talune certificazioni in talune aree, dimostrando che investire nell'innalzamento della qualità del prodotto e del processo produttivo risulta decisivo per il recupero di competitività su mercati turbolenti, come quelli attuali. Che ruolo gioca il 'sistema relazionale' in un siffatto scenario?

Originalità del lavoro. Il lavoro presenta alcuni elementi di originalità inerenti innanzitutto ad un approfondimento della tematica della sostenibilità nel sistema moda con riferimento all'individuazione dei principali standard utilizzabili nel settore, evidenziandone caratteristiche ed ambiti di applicazioni. La mappatura del grado di diffusione degli standard, sia in ambito ambientale sia sociale, nel comparto del tessile ed abbigliamento in Italia, rappresenta un ulteriore risultato che consente di riflettere sulle differenze nell'adesione al sistema di certificazioni sul territorio nazionale e nelle implementazioni di innovazioni sostenibili, come pure sul livello di adesione delle imprese del comparto a modelli di business sostenibili, laddove l'industria della moda rappresenta una delle industrie più inquinanti al mondo - con il 20% dello spreco di acqua globale, il 10% delle emissioni di anidride carbonica, una forte incidenza nella produzione di gas a effetto serra (Nazioni Unite, 2018) - come pure sul piano sociale allarmati sono i dati sul consumismo sfrenato, contro percentuali molto basse di riciclaggio dei vestiti.

Parole chiave: sostenibilità; moda; certificazioni; innovazione sostenibile; Italia

Bibliografia

- BLUMINE (2016), *Le tecnologie green nella filiera tessile: un valore aggiunto nei processi di innovazione sostenibile*, Report presentato durante l'Assemblea plenaria di ACIMIT, 21 giugno 2016.
- DADDI T., TESTA F., IRALDO F., FREY M. (2014), "Removing and simplifying administrative costs and burdens for EMAS and ISO 14001 certified organizations: evidence from Italy", *Environmental Engineering and Management Journal*, vol. 13, n. 3, pp. 689-698.

- DE CHIARA (2015), *Stakeholder engagement e strategie per la sostenibilità*, Giuappichelli Editore, Torino.
- FONDAZIONE SYMBOLA (2015), *Certificare per Competere. Dalle certificazioni ambientali nuova forza al made in Italy*.
- NISHATNI K., KANEDO S., FUJIIH., KOMATSU S. (2012), "Are firms' voluntary environmental management activities beneficial for the environment and business? An empirical study focusing on Japanese manufacturing firms", *Journal of Environmental Management*, n. 105, pp. 121-130.
- RENNINGS K., ZIEGLER A., ANKELEB K., HOFFMAN E. (2006), "The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance", *Ecological Economics*, n. 57, pp. 45- 59.
- SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA (2013), *EMAS implementation in the EU: level of adoption, benefits, barriers and regulatory relief*, B.R.A.V.E. Project - Survey on European EMAS organizations, November 2013.
- TESTA F., RIZZI F., DADDI T., GUSMEROTTI N.M., IRALDI F., FREY M. (2014), "EMAS and ISO 14001: the differences in effectively improving environmental performance", *Journal of Cleaner Production*, vol. 68, n. 1, pp. 165-173.

Siti internet

https://step.oeko-tex.com/en/step/step_home/home.

<http://www.global-standard.org/>

<http://www.fairtrade.org.uk/>

<http://bettercotton.org/>

<http://www.bluesign.com/>

<http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/detox/fashion/detox-catwalk/#valentino>

<http://www.roadmaptozero.com/>

<http://www.kering.com/en/sustainability/epl>

<http://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/environment/>

<http://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/environment/lvmh-establishes-internal-carbon-fund/>

Imprese della Moda 4.0 nella città di Roma

LUNA LEONI* SILVIA BAIOTTO* PAOLA M.A. PANICCIA[▲]

Obiettivi. Obiettivo del presente lavoro di ricerca è quello di indagare le imprese della moda, al fine di identificare le possibili strategie attuabili dalle stesse per il miglioramento del proprio posizionamento competitivo.

Il lavoro prende in esame le trasformazioni del sistema moda nel contesto dell'Industria 4.0, con particolare riferimento alle nuove competenze richieste alle risorse umane. L'analisi si concentra sulle imprese del settore moda della città di Roma (e provincia), sviluppando un confronto a livello nazionale con la città di Milano (e provincia), in quanto notoriamente conosciuta come capitale della moda in Italia.

La scelta di indagare il settore moda scaturisce dall'importanza strategica di questo comparto del Made in Italy per il nostro Paese. Ad oggi, infatti, il settore conta 66.751 imprese, 581.000 addetti e 94.167 milioni di euro di fatturato nel 2017 e con una crescita del 1,5% nel primo trimestre del 2018 (Centro Studi di Confindustria Moda, 2018). Il nostro Paese, quindi, deve mantenere e continuare a far crescere l'immagine positiva che detiene nel mondo in merito alla moda, ma questo è possibile solo attraverso la difesa e il sostenimento del settore, soprattutto alla luce del suo essere fortemente strategico in termini di fatturato, occupazione e partecipazione allo sviluppo dell'industria creativa italiana (Scannerini, 2000; Bettiol, 2016). Tutto questo si rende possibile anche e soprattutto affiancando allo stile, alla creatività e all'innovazione, quali elementi tipici di questo comparto, elevate abilità imprenditoriali capaci di coordinare e gestire le molteplici relazioni e risorse (Codeluppi, 2000; Testa e Saviolo, 2005; Ciappei e Surchi, 2011; Pellegrini, 2012; Ricchetti e Volontè, 2018). La moda, infatti, deve fondare sempre più il suo successo sul trade off tra due componenti solo in apparenza contrastanti tra loro: creatività e innovazione, da un lato; management e organizzazione, dall'altro (Bucci e Benetton, 1992; Ironico, 2014; Golizia, 2016; AA.VV., 2018). Queste componenti richiedono di essere sapientemente combinate tra loro in modo dinamico ma anche di essere riconosciute appieno dalle imprese del settore come determinanti del proprio successo, nel quadro di una strategia di sviluppo del settore condivisa.

Il settore moda ha, negli ultimi anni, registrato un crescente interesse negli studi di management e non solo in virtù dell'affermarsi della cosiddetta Industria 4.0. Con tale termine usualmente si intende l'integrazione di nuove tecnologie digitali nei processi produttivi al fine di migliorare, nell'ottica della sostenibilità, le condizioni di lavoro, creare nuovi modelli di business e aumentare produttività e qualità produttiva degli impianti (Iannotta e Gatti, 2015; Cristoforetti e Lodi, 2017; Temporelli, Colorni, Gamucci, 2017; Magone e Mazali, 2018). Ne scaturisce quella che oggi può definire "Moda 4.0". Particolarmente questo settore ha dimostrato di poter trarre grandi vantaggi dall'uso delle nuove tecnologie digitali in grado di supportare (e non di sostituire) l'unicità delle maestranze della moda e dello stile italiano, permettendo al settore di conservare e migliorare la propria competitività, anche evitando processi di delocalizzazione all'estero (Belvedere e Stabilini, 2014; Micelli, 2016). In generale, quindi, al fine di mantenere vivo e tramandare nel tempo il "saper fare bene" tipico dell'arte e dell'artigianato italiano, si rivela sempre più necessaria la creazione di un connubio tra moda e nuove tecnologie digitali che possiamo sintetizzare nel termine di "bellezza etica", inteso come uno dei principi fondanti del ben fare (Caselli, 2012) in questo particolare settore. È una nuova visione che permette di andare oltre la "semplice" tradizione italiana dei mestieri d'arte, attraverso una nuova combinazione tra saperi artigianali - ossia saperi pratici connessi ad uno specifico mestiere - e manifattura digitale. La creazione di questo connubio porta con sé la ri-generazione della figura dell'artigiano e di altre figure professionali tradizionalmente incluse nel sistema moda 4.0 (Micelli e Rullani, 2012; Bettarini e Tartaglione, 2018). Ne sono un esempio i modellisti che, progettando e trasformando un'idea in un prototipo in tre dimensioni, attraverso le nuove tecnologie digitali, rappresentano il punto di contatto tra lo stilista e la produzione (Bettiol, 2016). Le imprese del settore della Moda 4.0, inoltre, riescono - sempre per il tramite delle nuove tecnologie - a dimezzare il tempo di realizzazione dei prodotti e ad aumentarne la qualità (soprattutto in termini di precisione e rispondenza alle differenziate esigenze dei clienti). Tutto questo certamente determina una enorme valorizzazione della creatività e del Made in Italy, producendo importanti vantaggi per lo sviluppo delle imprese del settore. Infatti, attraverso l'innovazione tecnologica e la creazione di reti sempre più ampie e forti col mondo accademico e industriale si può

* 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: silvia.baiotto@uniroma2.it

▲ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
e-mail: paniccia@economia.uniroma2.it

beneficiare dell'enorme potenziale generativo emergente dall'Industria 4.0, con effetti positivi sulla competitività delle imprese e del Made in Italy, nonché sul benessere.

A ciò si aggiunga che, le analisi condotte dal SIE (Sistema Informativo Excelsior) nelle imprese sia tradizionali sia innovatrici per il 2017 in Italia, evidenziano un crescente fabbisogno occupazionale di risorse umane provenienti dagli indirizzi di diploma legati al sistema moda. Infatti, i diplomati in questi indirizzi sono l'ottavo titolo di studio più richiesto e rappresentano anche il 28,7% dei titoli di studio più difficili da trovare (SIE, 2017a, 2017d). Le difficoltà di reperimento sono legate sia al ridotto numero di candidati disponibili, sia all'inadeguatezza della loro formazione (SIE, 2017b) soprattutto per quanto riguarda sarti, tagliatori artigianali, modellisti, disegnatori industriali e addetti ai macchinari per la stampa di tessuti (SIE, 2017c, 2017d). Inoltre, le imprese hanno stimato, per il 2017, 9.690 assunzioni di persone formatesi in scuole di livello secondario e post-secondario negli indirizzi legati al sistema moda. Queste assunzioni sono quelle che sembrano in grado di offrire una maggiore stabilità contrattuale e, in più, riguardano per ben il 45% donne (SIE, 2017a, 2017d). Al contempo si evidenzia come ben l'81,6% dei potenziali nuovi assunti avrebbe bisogno di una ulteriore formazione, sia con corsi interni e meccanismi di affiancamento direttamente in impresa, sia per il tramite di corsi esterni ad hoc (14,6%) (SIE, 2017a). Infatti, il succitato fabbisogno occupazionale si affianca ad un altrettanto crescente fabbisogno di competenze, anche di natura trasversale, che i nuovi occupati dovrebbero possedere (SIE, 2017a). Con specifico riferimento a quest'ultimo aspetto, le competenze che le imprese ritengono di importanza medio-alta (SIE, 2017a) per lo svolgimento delle diverse professioni nell'ambito del sistema moda sono, in ordine di importanza:

- Flessibilità e adattamento (56,7%);
- Capacità di lavorare in gruppo (32,4%);
- Capacità di risolvere problemi (31,4%);
- Capacità comunicative scritte e orali in lingua italiana (29,5%);
- Capacità di lavorare in autonomia (28,6%);
- Attitudine al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale (23,1%);
- Competenze digitali e conoscenza di strumenti di comunicazione visiva e multimediale (15,8%);
- Capacità comunicative scritte e orali in lingue straniere (12,5%);
- Capacità di utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici (9,0%);
- Capacità di gestire soluzioni innovative applicando tecnologie "4.0" (6,7%).

Ciò precisato, risulta evidente la necessità di istituire - anche a livello locale - corsi specifici rivolti ad una formazione di elevata qualità, non solo di natura tecnica, dei soggetti coinvolti e interessati al settore moda. Con particolare riferimento, poi, a quanto già detto sulla Moda 4.0, è evidente che alcune professioni andranno via via scomparendo in favore dell'automazione, mentre altre emergeranno progressivamente, acquisendo sempre maggiore centralità. Conseguentemente, come emerge anche chiaramente da un recentissimo studio di Bettarini e Tartaglione (2018), alla trasformazione delle professioni si assocerà una trasformazione delle competenze e delle conoscenze necessarie nell'ambito del settore moda. Ai lavoratori, infatti, sarà sempre più richiesto un processo di arricchimento costante delle proprie competenze, sia tecniche sia trasversali, nonché una certa attitudine motivazionale.

Da qui, la necessità per le imprese del settore moda di implementare nuove strategie e di dotare le proprie risorse umane di competenze sempre più orientate ai contenuti dell'Industria 4.0.

Metodologia. La metodologia adottata in questo studio è di tipo quali-quantitativo e si compone di quattro fasi:

1. Analisi del sistema moda in Italia e nella città di Roma;
2. Disamina della letteratura di stampo manageriale (e non solo) attinente al tema oggetto di indagine, attraverso la consultazione di database ed emeroteche virtuali (quali: EBSCOHost, Scopus e WoS) per la ricerca di monografie e articoli pubblicati su riviste di rilievo nazionale e internazionale;
3. Analisi delle imprese del settore moda della città di Roma e della città di Milano attraverso la ricerca e lo studio dei dati disponibili sui database Istat e AIDA, dal 2012 al 2016. Questi dati permettono di tracciare una analisi demografica e una relativa all'incidenza delle diverse imprese del settore moda delle due città e di confrontarle tra loro. In particolare, l'analisi demografica è stata effettuata utilizzando il registro ASIA gestito dall'Istat e organizzato sulla base della classificazione delle attività economiche ATECO (così come scaricabili dal sito <https://www.istat.it/>), mentre per la valutazione del potenziale del settore moda delle città di Roma e Milano, sono stati presi a riferimento i valori presenti nel database AIDA. Vale la pena sottolineare che, dal database AIDA, è stato possibile estrarre i dati relativi alle sole imprese del settore che hanno reso accessibili i propri dati di bilancio e che, dunque, rappresentano solo una parte del più vasto universo che emerge invece dalle rilevazioni Istat. Ai fini della nostra indagine sono state considerate come rappresentative del settore le imprese appartenenti alla sezione C (attività manifatturiere) e alla sezione M (attività professionali, scientifiche e tecniche) della classificazione ATECO 2007 così come riportate nella Tabella 1. In particolare, per entrambe le città di Roma e Milano, per ognuno degli anni dell'arco temporale considerato e per tutti i livelli di analisi, dai database sono state estratte le seguenti informazioni: i) Numero delle imprese attive; ii) Ricavi delle vendite; iii) Numero di addetti.
4. Identificazione delle principali strategie adottabili dalle imprese del sistema moda della città di Roma, attraverso due particolari modelli di analisi, normalmente applicati in ambito manageriale (e.g., Basciano et al., 2012; Basciano e Panicia, 2014): la matrice SWOT e la matrice Boston Consulting Group (BCG).

Tab. 1: Imprese rappresentative del settore moda

Sezione	Divisione	Gruppo	Sintetica descrizione delle attività delle imprese incluse nel Gruppo
C	14	14.1	Confezione di articoli di abbigliamento
		14.2	Confezione di articoli in pelliccia
		14.3	Fabbricazione di articoli di maglieria
	15	15.1	Fabbricazione di articoli di pelletteria e cuoio
		15.2	Fabbricazione di calzature
	32	32.1	Fabbricazione di articoli di gioielleria
M	74	74.1	Attività di design specializzate

Fonte: elaborazione propria su classificazione ATECO 2007.

Risultati. Dall'analisi condotta emerge come il sistema moda rappresenti non solo un settore strategico per il paese Italia, ma anche e soprattutto una leva da sfruttare in termini di competitività per la città di Roma. Se è vero che il perseguimento di questo obiettivo deve raggiungersi in primis attraverso la difesa e il sostenimento di questo settore, è altrettanto vero che sussiste la necessità di affiancare ai fattori della creatività e dell'innovazione tipici del comparto anche una imprenditorialità forte, caratterizzata da elevate abilità imprenditoriali, capace di coordinare e gestire le (intense) relazioni e le (scarse) risorse che caratterizzano il settore.

Inoltre, risulta evidente come, il nostro Paese nel suo complesso, e la città di Roma nel particolare, devono prendere atto delle trasformazioni del sistema moda nel contesto dell'Industria 4.0, con particolare riferimento alla sempre crescente importanza delle nuove tecnologie digitali e alla connessa richiesta di nuove professionalità.

Ciò detto, i primi risultati della presente indagine arrivano dal confronto tra il settore moda della città di Roma e quello della città di Milano (Tabella 2).

Tab. 2: Confronto tra il settore moda di Roma e il settore moda di Milano (anno 2016).

	Roma	Milano
Principali dati		
Imprese attive*	3.501	6.983
Composizione* (in ordine decrescente)	59% attività di design	63% attività di design
	22% articoli di abbigliamento	18% articoli di abbigliamento
	14% articoli di gioielleria	8% articoli di gioielleria
	3% articoli di pelletteria e cuoio	6% articoli di pelletteria e cuoio
	1% articoli in pelliccia	3% calzature
	1% articoli di maglieria	2% articoli in pelliccia
	1% calzature	1% articoli di maglieria
Tipologia*	94% micro-imprese	86% micro-imprese
Addetti*	2.865	22.348
Ricavi**	476 mln di €	9.340 mln di €

Fonte: elaborazione propria su dati Istat e Aida.

*I numeri indicati vengono dal database Istat; **I numeri indicati vengono dal database Aida

In particolare, con riferimento al 2016, il settore moda di Roma presenta una numerosità inferiore rispetto a quello di Milano in termini di imprese attive e addetti coinvolti. Ovviamente, queste differenze in termini di numerosità si riflettono anche sulla capacità delle imprese di generare ricavi. Per quanto concerne la composizione del settore, invece, in entrambe le città lo stesso risulta formato principalmente da micro-imprese che si occupano di attività di design.

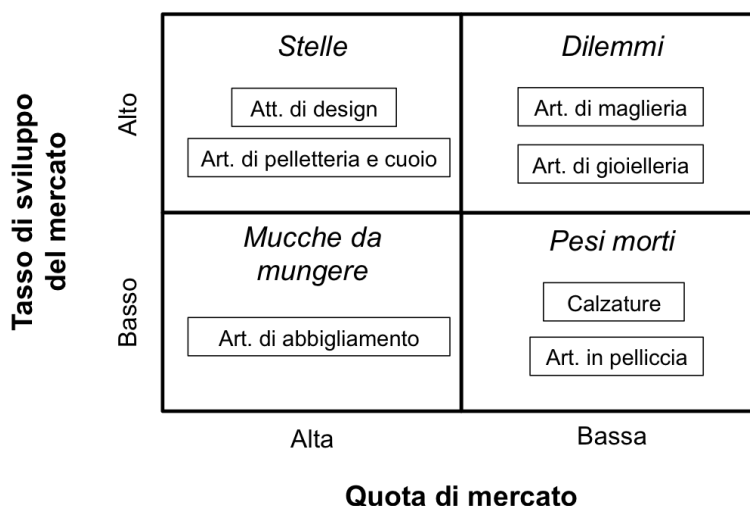
La Figura 1 e la Figura 2, invece, presentano i risultati derivanti dall'applicazione delle matrici SWOT e BCG al settore moda della città di Roma.

Fig. 1: Matrice SWOT del settore moda di Roma

PUNTI DI FORZA • Dimensione micro delle imprese • Stabilità/crescita delle imprese che producono articoli di abbigliamento, gioielleria e design	PUNTI DI DEBOLEZZA • Il comparto si regge per il 60% sulle imprese che fanno attività di design • Assenza di un network consolidato tra le imprese e il mondo della formazione
OPPORTUNITÀ • Binomio moda-turismo • Scuole d'Arte e dei Mestieri Capitoline • Presenza di importanti marchi storici del lusso • Heritage storico-culturale • Tradizione artigiana	MINACCE • Scarsità di eventi • Concorrenti nazionali e internazionali

Fonte: elaborazione propria.

Fig. 2. Matrice BCG del settore moda di Roma



Fonte: elaborazione propria

Sulla base delle due matrici e della complessiva indagine condotta in questo studio, è possibile affermare che le imprese del settore moda della città di Roma che vogliono raggiungere e mantenere un soddisfacente posizionamento competitivo - anche sfruttando a loro vantaggio le tecnologie dell'Industria 4.0 - dovranno concentrare gli sforzi su tre principali azioni strategiche:

1. *Adottare nuove soluzioni organizzative. Si pensi, ad esempio, all'importanza di "mettersi in rete" per permettere ai piccoli laboratori artigiani - ai quali per ovvie ragioni sarebbe precluso il raggiungimento di un bacino di utenti vasto e internazionale - di unirsi, valorizzando le loro conoscenze e competenze e aumentando il loro potere nei confronti del mercato.*
2. *Accompagnare i lavoratori in un percorso di riqualificazione professionale. Si pensi all'importanza, per i lavoratori, di saper usare le nuove tecnologie e, tramite le stesse, di riuscire ad ottimizzare il processo produttivo.*
3. *Ricerca sul mercato nuove figure professionali e investire nella selezione del personale. Si pensi soprattutto a quelle nell'ambito della comunicazione innovativa e nella commercializzazione digitale.*

La Tabella 3 sintetizza le principali strategie perseguibili dalle imprese del settore, nonché le relative modalità di perseguimento.

Tab. 3: Principali strategie perseguibili dalle imprese del settore moda di Roma

Strategia	Modalità di perseguimento
Innovazione di prodotto	- Diversificare il prodotto, affinché i consumatori siano maggiormente inclini ad acquistarlo - Integrare la tradizione artigiana con l'innovazione nei materiali utilizzati - Riqualificare le risorse umane, sia attuali sia potenziali - Utilizzare materiali in grado di garantire la sostenibilità ambientale dei prodotti finali
Innovazione di processo	- Riqualificare le risorse umane, sia attuali sia potenziali - Migliorare le tecnologie disponibili all'interno dell'impresa, soprattutto attraverso investimenti mirati in nuove apparecchiature (ad esempio, stampanti 3D)
Networking	- Costruire relazioni durature all'interno della filiera (con fornitori e consumatori) - Costruire una rete con altre (micro) imprese del settore al fine di poter competere anche al di fuori dello specifico territorio di riferimento e sfruttare al meglio le economie di scala - Costruire relazioni con soggetti esterni al settore moda, come le università
Marketing	- Creazione e ottimizzazione di un sito web, dal punto di vista strutturale e dei contenuti, sia per attrarre sia per fidelizzare i consumatori - Creazione di un portale e-commerce, al fine di avvicinarsi sempre più ai nuovi stili di acquisto dei consumatori - Intensificare la propria presenza on-line, per il tramite dei diversi canali social disponibili
Internazionalizzazione	- Costruire una rete con altre (micro) imprese del settore al fine di poter competere anche al di fuori dello specifico territorio di riferimento e sfruttare al meglio le economie di scala - Instaurare dei rapporti con imprese di investimento e/o <i>venture capitalist</i> che possano esser interessati a sostenere l'espansione geografica dell'impresa

Fonte: elaborazione propria.

Ovviamente, le diverse strategie e azioni riportate nella Tabella 3 sono tutte perseguibili solo a fronte di investimenti (più o meno ingenti) da parte delle imprese del settore. A tal proposito, appare evidente l'importanza del ruolo delle Istituzioni pubbliche a sostegno di suddette imprese - soprattutto a livello locale e in un contesto a forte presenza di micro-imprese come quello della città di Roma - attraverso misure capaci di:

- i. *Sostenere il processo di riconversione delle imprese verso un nuovo modello economico;*
- ii. *Fornire incentivi all'innovazione e all'adeguamento tecnologico;*

- iii. *Promuovere la ricerca in collaborazione con le università;*
- iv. *Stimolare la creazione di sinergie lungo tutta la filiera;*
- v. *Sostenere la riqualificazione e la diffusione delle nuove conoscenze e competenze.*

Tutto questo, inoltre, risponde perfettamente agli obiettivi di supporto e rilancio delle attività manifatturiere previsti dal “Piano Nazionale Italiano Industria 4.0” e dal Programma Operativo Regionale Lazio 2014-2020.

In sintesi, è possibile affermare che - sulla base dei risultati del presente studio - per poter essere competitive e sopravvivere nell'attuale scenario economico (a livello locale, nazionale e internazionale), le imprese del settore moda della città di Roma dovrebbero perseguire quattro principali obiettivi.

Il primo. Le imprese devono far crescere il loro business attraverso la creazione di prodotti dal forte contenuto culturale e in sintonia con i desideri dei consumatori, anche e soprattutto internazionali. Esse devono, quindi, puntare su strategie di personalizzazione e diversificazione, piuttosto che su una strategia di costo.

Il secondo. Le imprese devono riuscire a combinare i propri saperi artigianali con le nuove tecnologie digitali, all'interno dei propri processi produttivi al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza degli stessi.

Il terzo. Le imprese devono sviluppare la loro capacità di fare network, ossia la capacità di estendere la rete delle relazioni - sia orizzontalmente sia verticalmente - nella quale sono inserite e nella quale devono inserirsi per sopravvivere.

Il quarto. Le risorse umane (attuali e potenziali) del settore moda sono chiamate ad una profonda riqualificazione delle loro conoscenze e competenze, sia attraverso l'integrazione tra conoscenze tecniche e capacità di management - che permettano loro non solo di sapere “come deve essere fatto” un prodotto del settore moda ma anche “come deve essere gestito” - sia attraverso l'integrazione tra le conoscenze tradizionali e quelle innovative - con particolare riferimento alle nuove tecnologie e all'Industria 4.0.

In conclusione, l'analisi effettuata dimostra come il settore moda della città di Roma possa rappresentare una importante leva per lo sviluppo locale. Infatti, vale anche per la Capitale un concetto di tipo generale: la competitività di un territorio richiede la creazione di un sistema di offerta basato sul connubio tra strategia, management e organizzazione, da un lato, e creatività e innovazione, dall'altro. Tutto questo permette di elevare la qualità, in chiave sostenibile, delle produzioni a tutto vantaggio del territorio e della società, oggi come per il futuro.

Limiti della ricerca. Le principali limitazioni del lavoro sono due: i) la disponibilità dei dati relativi alle imprese del settore moda, sia in termini di completezza degli stessi sia a livello temporale, secondo quanto offerto dai database Istat e AIDA presi a riferimento; ii) l'oggetto di indagine specifica, ossia le imprese del settore moda della città di Roma e il loro confronto con la sola città di Milano. Partendo da questi limiti, future indagini sul tema potrebbero verificare la validità delle strategie identificate anche in altre città, non solo italiane. Inoltre, future ricerche potrebbero ampliare il campione di indagine, fornendo un confronto anche a livello internazionale e in particolare con le altre tre città universalmente riconosciute come capitali della moda nel mondo, ossia Parigi, Londra e New York. Infine, futuri studi potrebbero approfondire l'analisi condotta attraverso l'uso di strumenti di analisi statistica e quantitativa, nonché per il tramite di interviste dirette con i diversi attori del settore.

Implicazioni pratiche. Attraverso l'identificazione delle principali strategie adottabili dalle imprese del settore moda, questo studio offre importanti spunti di natura pratica per gli imprenditori e i manager delle imprese appartenenti al settore, che in tal modo possono contribuire maggiormente alla competitività propria e, dunque, del sistema-Paese.

Inoltre, i risultati della presente indagine evidenziano la criticità del ruolo delle Istituzioni pubbliche, soprattutto locali, nel sostenere le imprese indagate nel contesto dell'Industria 4.0 per una competitività che sia sempre più sostenibile.

Originalità del lavoro. Questo lavoro costituisce il primo studio focalizzato sulle imprese del settore moda della città di Roma identificando, sulla base di una approfondita analisi dei dati, le principali strategie perseguibili da queste imprese nel nuovo contesto dell'Industria 4.0. I risultati emergenti dall'analisi - nonostante i limiti di generalizzabilità - risultano particolarmente interessanti per le imprese che operano in questo particolare settore così come per i policy-maker cui è affidato il compito di promuovere lo sviluppo locale.

Parole chiave: Imprese; Moda; Strategie; Industria 4.0; Roma.

Bibliografia

- AA.VV. (2018), *White Book: Imparare la moda in Italia - Fashion education in Italy*, Centro di Firenze per la moda italiana.
- BASCIANO M., CAFFERATA R., PANICCIA P., RUSSO G. (2012), *Caratteristiche e lineamenti evolutivi del turismo nella provincia di Frosinone. Analisi e proposte di sviluppo*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- BASCIANO M., PANICCIA P. (2014), *Modelli e tecniche di management applicati all'impresa turistica*, Giappichelli Editore, Torino.
- BELVEDERE V., STABILINI G. (2014), “Dimensione aziendale e agilità dei sistemi produttivo-logistici. Evidenze dal Sistema Moda Italia”, in *XXVI Convegno annuale di Sinergie, Manifattura: quale futuro?*, 13-14 novembre 2014 - Università di Cassino e del Lazio Meridionale.

- BETTARINI U., TARTAGLIONE C. (2018), *Le nuove professioni nel sistema moda: un approfondimento sull'impatto dell'innovazione e del cambiamento sulle professioni nel tessile, abbigliamento, pelletteria-concia, calzature*. Disponibile online: https://ares20.it/wp-content/uploads/2018/06/ebook_lenuoveprofessioni4.0giugno2018.pdf
- BETTIOL M. (2016), *Raccontare il Made in Italy, un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Marsilio, Venezia.
- BUCCI A., BENETTON L. (1992), *L'impresa guidata dalle idee: management dell'estetica e della moda*, Domus Academy.
- CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CENTRO STUDI DI CONFINDUSTRIA MODA (2018), *Il settore tessile, moda e accessorio nel 2017*. Disponibile online: <https://www.sistemamodaitalia.com/it/area-associati/centro-studi/item/10704-il-settore-tessile-moda-e-accessorio-nel-2017>
- CIAPPEI C., SURCHI M. (2011), "Il prodotto moda nelle strategie dell'imprenditore distrettuale tradizionale", *Sinergie - rapporti di ricerca*, n.32 Giugno.
- CODELUPPI V. (2000), *Che cos'è la moda*, Carocci, Roma.
- CRISTOFORETTI G., LODI G. (2017), *Human Revolution: Quarta rivoluzione industriale e innovazione sociale*, Imprimatur, Reggio Emilia.
- GOLIZIA D. (2016), *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda: Strategie e modelli delle aziende di moda*, FrancoAngeli, Milano.
- IANNOTTA M., GATTI M. (2015), "Manufacturing and work organization: occurrences and recurrences in industrial evolution", *Sinergie - Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 98, pp. 105-124.
- IRONICO S. (2014), *Fashion management. Mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda*, FrancoAngeli, Milano.
- MAGONE A., MAZALI T. (2018), *Il lavoro che serve. Persone nell'industria 4.0*, goWare & Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA.
- MICELLI S. (2016), *Fare è innovare: il nuovo lavoro artigiano*, Il Mulino, Bologna.
- MICELLI S., RULLANI E. (2012), "Idee motrici, intelligenza personale, spazio metropolitano: tre proposte per il nuovo Made in Italy nell'economia globale di oggi", *Sinergie*, n. 84, pp. 127-156.
- PELLEGRINI M. (2012), "Il capitale relazionale delle imprese famigliari moda", in Ciappei C., Padroni G. (Eds.), *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*, FrancoAngeli, Milano.
- RICCHETTI M., VOLONTÉ P. (2018), *Il sistema della moda in Italia: cambiamenti strutturali e profili professionali*. In Marsilio (Ed.), *White Book: Imparare la moda in Italia - Fashion education in Italy*, p. 55-83, Centro di Firenze per la moda italiana.
- SCANNERINI A. (2000), *Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda*, Tipografia Dami, Pistoia.
- SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR (2017a), *I fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese innovatrici*, Disponibile online: https://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2017/EXC2017_Imprese_innovatrici.pdf
- SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR (2017b), *Il monitoraggio dei fabbisogni professionali dell'industria e dei servizi per favorire l'occupabilità*. Disponibile online: https://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2017/C1_Nazionale_WEB.pdf
- SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR (2017c), *La domanda di formazione tecnica superiore delle imprese italiane*, Disponibile online: https://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2017/excelsior_2017_itsi.pdf
- SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR (2017d), *Il lavoro dopo gli studi*, Disponibile online: https://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2017/excelsior_2017_lavoro_dopo_studi.pdf
- TEMPORELLI M., COLORNI F., GAMUCCI B. (2017), *4 punto 0: Fabbriche, professionisti e prodotti della Quarta rivoluzione industriale*, Hoepli, Trento.
- TESTA S., SAVIOLO F. (2005), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano.

SDGs and practical implication: mapping SDGs at operational level in the energy sector

MASSIMO BATTAGLIA* NORA ANNESI* MARIO CALABRESE[▲] MARCO FREY**

Obiettivi e frame scientifico

1. Il concetto di sostenibilità è stato declinato a partire dagli anni 70 a seguito della presa di coscienza della non-sostenibilità del modello economico in atto (Meadows et al., 1972).

Il rapporto Brundtland della Commissione Mondiale Ambiente e Sviluppo (1987) definisce, quindici anni dopo la pubblicazione di Meadows et al., sostenibile quello “sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri” (Gro Harlem Brundtland, 1987). Nel 1994, il concetto introdotto da Elkington (1994) di una sostenibilità basata sui tre fattori sociale, economico ed ambientale avvia il disegno di strategia di sviluppo basata sull'interrelazione dei tre aspetti come principale soluzione per l'inversione del trend in atto.

Nella consapevolezza che non si può gestire ciò che non si può misurare e che non si può misurare ciò che non può essere descritto (Kaplan and Norton, 2004), negli anni si è sviluppata la necessità di descrivere e misurare gli elementi della sostenibilità al fine di avviare un processo di “sostenibilizzazione” mondiale.

Il Piano di Azione Ambientale e la conferenza di Rio del 1992, la definizione di obiettivi del Millennio del 2000 e la condivisione di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nel 2015 rappresentano i passi compiuti verso il raggiungimento di una nuova responsabilità/impegno nei confronti delle tre componenti della sostenibilità.

Gli obiettivi Globali di Sviluppo Sostenibile (SDGs) rappresentano l'ultimo step dell'impegno di 193 paesi del mondo nel raggiungere un set di obiettivi strategici sia per il pianeta che per i suoi abitanti. Seguendo la linea tracciata dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile del Millennio (2002-2015) e superando la loro visione rivolta principalmente alle priorità sociali (Sachs, 2012; Ite, 2018), le Nazioni Unite hanno disegnato un set di 17 obiettivi e 169 target volto ad impattare entro il 2030 sulle tre dimensioni della sostenibilità (SDSN, 2015).

Con la finalità di essere trasversali e adattabili nei diversi contesti nazionali, gli obiettivi, seppur supportati da chiari target, sono caratterizzati da un certo livello di generalità che rende difficile la loro effettiva internalizzazione (Stewart, 2015). L'obiettivo di fornire una trama to the policy-making articulation of ethical imperatives for sustainable democracy building (Sio Lopez, 2015) è stato interpretato e declinato da paesi ed organizzazioni in modo differente (Muff et al., 2017).

La consapevolezza che un disegno poco inclusivo, quale quello degli MDGs, non avrebbe stimolato commitment a tutti i livelli, ha portato alla definizione di nuovi obiettivi fortemente volti all'engagement e alla condivisione delle responsabilità (Fehling, et al., 2013; Kumar et al., 2016).

Nel contesto descritto gli SDGs introducono povertà, disuguaglianza, pace, giustizia, clima e ambiente come tematiche interrelate che definiscono l'intero set di obiettivi condivisi. I paesi firmatari hanno assicurato il proprio impegno nel raggiungimento dello scenario ipotizzato attraverso l'integrazione dei principi e gli obiettivi sanciti dagli SDGs nelle proprie linee di sviluppo nazionale. Imprese, società e forze economiche localizzate o operanti all'interno dei paesi firmatari si sono trovate ad essere i principali attori del processo di sostenibilizzazione avviato. La possibilità di supportare il raggiungimento degli SDGs attraverso investimenti, innovazione, efficienza e attraverso l'apporto di risorse materiali e umane (Scheyvens et al., 2016; Lucci, 2012) ha fatto sì che aziende ed organizzazioni iniziassero autonomi processi di internalizzazione e applicazione degli obiettivi (Scheyvens et al., 2016).

Seppure il passaggio da MDGs a SDGs abbia riconosciuto la centralità del settore privato (UN Global Compact, 2014) e abbia aperto un varco nella condivisione delle responsabilità verso una traiettoria di sviluppo globale sostenibile, non appare ancora chiaro l'effettivo contributo delle singole imprese al raggiungimento degli obiettivi stessi (Lucci, 2012).

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma e affiliato Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: massimo.battaglia@uniroma1.it

• Borsista di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: n.annesi@santannapisa.it

▲ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: mario.calabrese@uniroma1.it

** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: marco.frey@santannapisa.it

In questa prospettiva si è cercato di approfondire dal punto di vista accademico, attraverso una analisi testuale effettuata sulla letteratura esistente il tema del rapporto tra SDGs e imprese private. Con il supporto del software Nvivo, è stata effettuata una selezione su oltre 700 abstract di articoli internazionali prodotti dal 2013; in particolare è stato analizzato quale sia il peso e l'attenzione nei confronti del settore privato e quali siano i settori che valga la pena esplorare. In questo senso l'analisi mostra una principale attenzione della letteratura al tema della salute/sanità (666 citazioni su 700 paper analizzati), una secondaria attenzione sull'aspetto economic (278 citazioni) e ancora una inferiore attenzione alle questioni business (90), industry (39), companies (30), organization (24) e firm (15). Rimangono scoperti i termini e quindi i topic factory ed enterprise con 0 citazioni. Emerge inoltre la presenza di un maggiore interesse relativo al settore pubblico (108) rispetto al privato (34), una attenzione agli impatti (143) maggiormente quantitativi (32) rispetto ai qualitativi (23) e la necessità di avviare esplorazioni sul tema integration (43) o incorporation (0) degli SDGs in termini empirici (16).

Nonostante un numero di iniziative imprenditoriali di stampo inclusivo e sostenibile siano state raccontate in vari casi studio (Chakravorti et al., 2014, p.6), l'osservazione dei numeri sopra riportati evidenzia una carenza di contributi volti a fornire un approccio step-by-step per l'integrazione dei principi della sostenibilità nelle organizzazioni e a rendere misurabile e valutabile il loro apporto. In particolare, gli studi summenzionati, anche quando abbiano considerato l'impegno delle imprese verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile e verso quanto descritto nell'Agenda 2030, hanno sempre considerato una dimensione macro dell'impegno verso tali obiettivi, mettendo in evidenza la sfera strategica del top management e la capacità delle iniziative e dei progetti implementati di contribuire agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile, senza però prendere in considerazione i riflessi che tali impegni e tali progetti avessero sull'operatività dell'azienda e su scala locale. In questa prospettiva, la presente ricerca ha inteso indagare il rapporto esistente tra un orientamento alla sostenibilità caratterizzante la business strategy di una impresa e i potenziali riflessi in chiave di contributo all'Agenda 2030 e agli SDGs maturati, letti in termini di effetti prodotti sul piano operativo e di sostenibilità a livello locale. Tale approfondimento è stato effettuato attraverso un caso studio che ha riguardato una organizzazione operante nel settore energetico Italiano (impresa ALFA) che da anni ha fatto della sostenibilità un pilastro del proprio business, e di cui si è cercato di disegnare, in modo più o meno consapevole, il contributo al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

A valle di una analisi della letteratura volta a definire lo stato dell'arte (paragrafo 2), lo studio propone una lettura della catena di valore in un'ottica di sostenibilità che vada oltre le logiche TBL (già ampiamente indagate in letteratura), e che consenta di legare le attività operative dell'impresa direttamente agli obiettivi di sviluppo sostenibile introdotti nel 2015. Lo studio, ancora in fase di sviluppo, pare dimostrare la possibilità di un reale contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile su scala locale e a livello operativo, identificando una moltitudine di iniziative che, nel caso studio preso in esame, producono effetti positivi in chiave di sostenibilità.

2. Analisi della letteratura

Come più volte emerso dalla letteratura disponibile, al settore privato è stato designato il ruolo di principale attore per il raggiungimento degli SDGs (Scheyvens et al. 2016). Pingeot, analizzando la corporate influence verso il raggiungimento degli obiettivi delineati dall'agenda a seguito del 2015, ha mostrato come il ruolo strategico del settore privato sia dimostrato dal fatto che 110 delle 175 più forti entità economiche globali fossero classificate nel 2011 come corporation (Pingeot, 2014). L'analisi su 55 compagnie aderenti all'iniziativa Global Compact LEAD ha mostrato, tra le altre cose, la necessità di integrare la sostenibilità nelle strategie di core business, di utilizzare migliori misure di business performance e di stabilire, per le compagnie, condizioni di governance basate su un approccio multistakeholder (Pingeot, 2014; Scheyvens et al., 2016).

Entrando nel merito dei risultati relativi all'analisi testuale indiretta, quale quella sviluppata attraverso il software Nvivo, lo studio è stato integrato da una lettura dei contributi focalizzati sul ruolo svolto da parte delle imprese private. In questo senso dalla prima selezione di letteratura è stato estratto un set di 56 articoli che hanno consentito di capire come la tematica sia stata declinata. Dall'osservazione dei paper è stato possibile identificare cluster tematici dai quali sono poi state selezionate tematiche più strettamente pertinenti alla nostra ricerca.

Tab. 1: Cluster tematici letteratura relativa a SDGs e settore privato (Elaborazione degli autori su dati Scopus)

Cluster tematici	Numero contributi	Pertinenza alla ricerca
Health	12	X
Public-private partnership (PPP)	10	V
SDGs integration and advantages	8	V
Ecosystem and environment	7	V
Financial issues	6	X
Single goals achievement and general SDGs related issues	4	V
Third countries development	4	X
Human Rights and gender issues	3	X
Altro	2	X
Totale	56	

2.1 Public-private partnership

Questa sezione rappresenta il settore più corposo della selezione di articoli presi in esame. Il centrale ruolo giocato dal settore privato, introdotto dagli SDGs, nonché un indicatore specifico sul tema (indicatore 17) fa sì che una notevole attenzione si sia spostata sul tema PPP. L'analisi della letteratura ha evidenziato, in questo senso, la presenza di contributi volti a stabilire l'utilità, le strategie, i metodi e gli output di partnership pubblico-privati. Tra questi Kindornay (in Tomlinson, 2014) spiega come i vantaggi di una collaborative governance ottenuta attraverso partnership pubblico-privato siano legati alla possibilità di mettere a sistema risorse, competenze e interessi differenti su un condiviso campo di azione. Il supporto degli organi governativi nella formazione di organismi multiattoriali (Kamphof and Melissen, 2018) o studi rivolti all'omologazione legislativa internazionale per la creazione di sistemi di PPP che superino logiche strettamente nazionali (Maslova e Sokolov, 2017) costituiscono parte di questo tessuto di letteratura. Lo studio del ruolo degli stakeholder (Haywood et al. 2018), di partnership cross-settoriali (Florini e Pauli, 2018) che siano in grado di impattare su un maggior numero di obiettivi (Stafford-Smith et al., 2017), così come il ruolo delle cooperative multi-attori (Mazur and Zimnoch, 2017), completano il quadro di una sezione rivolta soprattutto all'identificazione dei soggetti chiave in grado di raggiungere in modo efficiente ed efficace gli SDGs.

2.2 SDGs integration and advantages

Un secondo gruppo di contributi si focalizza su come rendere vantaggiosa e competitiva l'adozione di principi di sostenibilità per il settore privato al fine di incontrare/impattare sugli obiettivi di sviluppo. Il contributo di Scheyvens (Scheyvens et al., 2016), focalizzandosi sull'individuazione degli ostacoli che impediscono e rendono complessa la "trasformazione" delle imprese in attori sostenibili, richiama la necessità di individuare indicatori procedurali (Haffeld 2013) volti ad una adeguata misurazione del contributo alla sostenibilità da parte di questo tipo di soggetti. Altri contributi hanno delineato il contributo dell'industrial ecology come supporto effettivo alla riduzione degli impatti e delle emissioni in atmosfera (Perdesen, C.S., 2018; Sullivan et al., 2018). Uno studio relativo all'influenza delle MNE nel raggiungere gli SDGs (Topple et al., 2017) ha mostrato come esse ricoprano un ruolo chiave a livello locale grazie al loro allineamento ad iniziative quali GRI (Global Reporting Initiative Standards). Il caso della Banca Asiatica di Sviluppo mostra invece la scarsa adozione di impact assessment che prendano in considerazione gli SDGs a scala progettuale (Hacking, 2018). Una parte della letteratura infine tratta l'integrazione degli SDGs nei propri processi produttivi. In particolare due contributi presentati alla Conferenza Internazionale SPE del 2018 dimostrano un interesse crescente del settore petrolifero ed energetico nel rendere più sostenibili le proprie attività in linea con gli SDGs. In questo senso uno studio teorico propone una metodologia per l'integrazione dei diversi obiettivi all'interno del core business aziendale (Mire et al., 2018). Insieme all'identificazione del ruolo chiave degli stakeholder nella collaborazione al raggiungimento degli SDGs, il contributo individua la possibilità di integrare gli obiettivi attraverso un disegno mirato delle politiche aziendali, l'adesione a iniziative di reporting, a sistemi di gestione e standard internazionali. A completamento della carenza individuata in Hacking (2018), il contributo suggerisce una chiara identificazione di risk and opportunity assessment in linea con gli SDGs. Un secondo studio presenta in modo empirico il caso della Nigeria (Ite U.E., 2018) dimostrando come sia possibile integrare gli obiettivi di sviluppo all'interno del core business aziendale, nelle politiche e nei processi produttivi. I contributi analizzati relativi all'integrazione degli obiettivi mostrano una carenza relativa alla misurazione degli impatti. Seppure i contributi di questa sezione siano gli unici ad aver trattato il passaggio tra obiettivo globale alla dimensione locale (Topple et al., 2017; Ite U.E., 2017; Mire, 2018; Hacking 2018), la letteratura non mostra ancora chiaramente quale possa essere in modo operativo il contributo a scala locale agli SDGs. In questo senso Stewart (2015), commentando l'intero set di SDGs, identifica tre criticità degli obiettivi quali: ownership e commitment, (2) assenza di una forte e chiara componente economica (3), la carenza di una vera integrazione tra la sostenibilità e ambiente.

La questione relativa a ownership e commitment in particolare evidenzia l'assenza di un vero impatto degli obiettivi nelle politiche nazionali. In particolare secondo Stewart (2015), come già sperimentato per gli MDGs, emerge una difficoltà nell'integrare una visione globale all'interno di un contesto locale e sub-locale.

2.3 Ecosystem and environment

La letteratura relativa al ruolo del privato nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo globale segue principalmente i filoni relativi all'accesso a cibo ed acqua, produzione di energia ed utilizzo di rinnovabile. In relazione al primo gruppo di contributi, il coinvolgimento del privato viene letto come elemento chiave per garantire un futuro idrico di qualità alle prossime generazioni. In particolare Vörösmarty et al. (2018) individua come strategiche azioni mirate alla realizzazione di infrastrutture verdi, di servizi ecosistemici di scala globale e il miglioramento delle competenze tecniche delle risorse umane (Vörösmarty et al, 2018). Il tema delle infrastrutture verdi o delle infrastrutture nature-based viene inoltre sviluppato in termini di opportunità di investimento per contribuire all'agricoltura, alla sicurezza alimentare, alla riduzione di utilizzo di pesticidi e alla riduzione della povertà (Cumming et al. 2017; Rebege, 2017; Fitzpatrick C., 2016). In termini di produzione ed utilizzo di energia rinnovabile i contributi sottolineano la strategicità dell'utilizzo di queste risorse in termini di riduzione delle emissioni e maggiore sicurezza nell'approvvigionamento energetico (Jorizzo e La Motta, 2016). Altra prospettiva analizzata dalla letteratura è quella dell'utilizzo di biocarburante (Renzaho et al, 2017) come strumento per impattare e contribuire agli SDGs in termini di riduzione di cambiamento climatico.

3. Research question, profilo della ricerca e approccio metodologico adottato

Dalla letteratura esistente, risulta evidente un generalizzato orientamento delle ricerche maturate fino ad oggi ad indagare il contributo del settore privato agli SDGs connettendolo specificatamente alle strategie di partnership adottabili da parte delle imprese, o a iniziative specifiche a carattere innovativo orientate a incidere su specifiche problematiche di natura prevalentemente ambientale. Anche quando le ricerche abbiano indagato la sfera più strategica delle organizzazioni, cercando elementi di vantaggio e di competitività da ricondurre all'adozione di principi di sostenibilità in grado di impattare sugli obiettivi, è risultata evidente la mancanza di approfondimenti di natura operativa, capaci di rilevare il contributo su scala locale che l'adozione di un approccio integrato alla sostenibilità può comportare. La ricerca con l'azienda ALFA, i cui risultati sono in fase di elaborazione finale, ha l'obiettivo di colmare questo gap.

ALFA è una impresa che opera nel settore energetico che opera nella pianificazione, progettazione, realizzazione e gestione della rete di trasmissione elettrica nazionale. Si tratta di una impresa di grandi dimensioni che da molti anni ha sviluppato un approccio proattivo alla sostenibilità, emergendo nel panorama nazionale come una delle organizzazioni più attive e dinamiche nell'adozione di strumenti formalizzati per l'integrazione della sostenibilità nella strategia di business, nonché come una tra le più attive nel valorizzare l'impegno profuso in termini di risultati concretamente realizzati. L'azienda ha infatti da anni sviluppato attività di reporting di sostenibilità, adottato strumenti di rendicontazione non finanziaria a vari livelli, in conformità con standard e linee guida internazionali; risulta una delle dieci imprese italiane presenti nella classifica mondiale del Dow Jones Sustainability Index; dal punto di vista gestionale ha certificazioni di qualità, ambientale e di salute e sicurezza sul lavoro; aderisce inoltre all'UN-Global Compact, e ha identificato al proprio interno una funzione trasversale dedicata alla responsabilità sociale d'impresa.

Metodologia. Dal punto di vista metodologico, la ricerca si configura come un caso studio (Yin, 2003), emerso dietro la necessità dell'azienda di ricostruire in modo dettagliato i processi decisionali e le implicazioni operative a questi connesse, che hanno caratterizzato alcune tra le opere più importanti realizzate negli ultimi 15 anni sul territorio nazionale. L'obiettivo è stato quello di leggere, in chiave di sostenibilità, i processi di progettazione e sviluppo delle reti di trasmissione, e i percorsi che hanno portato alla loro realizzazione. La scelta è stata quella di concentrarsi su 3 linee particolarmente innovative localizzate una nel nord, una nel centro del Paese e una nel Mezzogiorno. Ciascuna di queste linee si è caratterizzata per proprie specificità tecniche innovative, e ha previsto specifici tempi di progettazione e realizzazione. In particolare, la linea localizzata nel Nord Italia ha necessitato per la sua completa realizzazione di 12 anni (2002-2014), così come la linea localizzata nel Centro Italia (2004 – 2016), mentre la linea localizzata nel Sud Italia è stata conclusa in 13 anni (dal 2003 al 2016). Per ciascuna di queste opere, sono stati ricostruiti i processi che hanno portato alla loro realizzazione, attraverso la raccolta di materiali documentali disponibili in azienda e attraverso interviste condotte in modo aperto con le funzioni ritenute chiave nei diversi processi implementati e nelle diverse fasi di realizzazione. Per ciascuna opera, in accordo con quanto suggerito dai top manager aziendali, l'intero processo è stato scomposto in 5 sotto fasi, che compongono la catena del processo di realizzazione di una nuova linea elettrica:

- (1) pianificazione: in cui si delineano i contorni dell'esigenza della nuova linea
- (2) concertazione: in cui si avviano le relazioni con comunità locali e istituzioni locali per la realizzazione dell'opera
- (3) progettazione e autorizzazione: in cui, sulla base di quanto concertato, si avvia la progettazione dell'opera e si avviano la procedura per la richiesta delle autorizzazioni
- (4) realizzazione: in cui si viene materialmente ad attuare la messa in opera della linea di trasmissione, e in cui è essenziale l'attività di coordinamento delle ditte chiamate a svolgere le varie attività
- (5) mitigazioni, compensazioni, manutenzioni: fase residuale riguardante il rispetto degli impegni presi nei confronti degli stakeholder istituzionali e non, nonché le attività manutentive necessarie per dare corpo al resto dell'opera.

Il quadro delle attività ricostruito per ciascuna fase di ciascuna rete di trasmissione, è stato connesso a una serie di variabili esplicative delle strategie di sostenibilità adottabili da parte delle imprese, suddivise secondo la tradizionale tripartizione tra dimensione sociale, economica e ambientale. Per l'identificazione di queste variabili, si è partiti dalla letteratura in materia di sostenibilità esistente a livello internazionale nel settore energetico, con particolare riferimento agli studi relativi alle reti di trasmissione, e si sono identificati gli ambiti su cui le strategie di sostenibilità in questo settore vanno ad impattare (Mitra and Buluswar, 2015; Santoyo-Castelazo and Azapagic, 2014).

Tab.2: Matrice degli indici sintetici

La Matrice degli Indici Sintetici					
FASI DEL PROCESSO	Pianificazione	Concertazione	Progettazione Autorizzazione	Realizzazione	Mitigazioni Compensazioni Manutenzioni
RICADUTE ECONOMICHE, SOCIALI, AMBIENTALI	Richiamo Indici Sintetici				
ECONOMICHE					
Impatto economico indiretto per imprese e famiglie					
Riduzione dei rischi di blackout					
Innovazione: di prodotto(servizio)/di processo/organizzativa					
SOCIALI					
Accesso al servizio ed effetti sulle comunità locali					
Stakeholder engagement					
Sicurezza, efficienza e qualità del servizio					
Sicurezza sul lavoro					
Catena di fornitura					
Ritrovamenti archeologici					
AMBIENTALI					
Consumi					
Gestione dei rifiuti					
Trasporti					
Impatto visivo					
Occupazione del suolo					
Biodiversità					
Emissioni					
Efficienza energetica e FER					
Monitoraggio e presidio del campi elettromagnetici					
Prevenzione delle calamità naturali					

Fonte: Elaborazione degli autori

A questo punto si sono costruite delle matrici “fasi di processo-ricadute di sostenibilità” (Matrice degli Indici Sintetici) che, per ciascuna fase di realizzazione dell’opera, andassero ad identificare gli effetti prodotti in termini di contributo alla sostenibilità su scala locale. In questo processo si è cercato, per quanto possibile, anche di quantificare l’impatto sulle dimensioni della sostenibilità prodotte da ciascuna attività.

Per ricostruire le relazioni all’interno delle matrici, per ciascuna delle linee di trasmissione oggetto di studio, sono stati raccolti documenti di tipo tecnico (es. progetti ai vari stadi relativi alla realizzazione delle linee, analisi di contesto nelle aree di installazione delle linee), di tipo amministrativo e procedurale (es. studi di impatto ambientale, sintesi delle valutazioni ambientali strategiche, documenti e verbali redatti a valle dei processi concertativi con le comunità locali, documentazioni sui materiali usati nella realizzazione delle opere, procedure di gestione e manuali forniti alle ditte per lo svolgimento delle loro attività), presentazioni di sintesi delle opere realizzate (es. presentazioni realizzate per eventi ufficiali o utilizzate internamente per i vari gruppi di lavoro e di progettazione, pubblicazioni aziendali dedicate). Sono state effettuate poi una serie di interviste aperte orientate ad approfondire e chiarire quanto presente nel materiale documentale e a fornire il punto di vista del personale coinvolto nella progettazione e nella realizzazione delle opere rispetto alle modalità e agli approcci adottati nel corso della realizzazione di tali interventi. Complessivamente sono stati visionati 43 documenti e sono state intervistate 12 persone.

Nella seguente tabella sono riportati i numeri relativi alle azioni identificate come rilevanti dal punto di vista della sostenibilità nelle diverse fasi di attuazione delle opere e nelle tre linee di trasmissione indagate.

Tab. 3: Azioni di sostenibilità identificate

	Pianificazione	Concertazione	Autorizzazioni / progettazione	Realizzazione	Compensazioni e mitigazioni
Linea NORD	6	6	7	12	3
Linea CENTRO	7	5	8	16	2
Linea SUD	9	6	12	14	6

Fonte: Elaborazione degli autori

Risultati. Una volta ricostruiti i processi e sintetizzati i risultati emersi nelle summenzionate matrici, si è proceduto a identificare quelle modalità di conduzione delle attività che fossero risultate rilevanti in termini di effetti sulle tre dimensioni della sostenibilità e che si ripetessero, in ciascuna fase, nelle tre diverse opere. La ripetitività di certe modalità di svolgimento delle attività, sono state interpretate come azioni strutturate e realmente “embedded” nell’ambito delle attività dell’organizzazione, in grado di mostrare chiaramente il proprio orientamento alla sostenibilità. Con riferimento a queste azioni, si è proceduto allora a creare una connessione con target e goal degli SDGs, cercando di rilevare se, quanto e come, le attività a carattere operativo implementate caratterizzate da un elevato profilo di sostenibilità, possano contribuire agli obiettivi e ai target identificati. In sostanza, verificare se l’integrazione della sostenibilità nell’operatività dei processi di attuazione del core business di una organizzazione, rappresenti una opportunità per contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile, in una prospettiva dimensionale locale e in termini di gestione operativa delle attività.

Attraverso un processo di collettamento delle attività aventi una comune matrice “di sostenibilità”, è stato possibile identificare quelle i cui effetti possono impattare positivamente sugli SDGs. In totale sono stati identificate, tra le 119 azioni sopra selezionate, 73 classi di iniziative di sostenibilità che si sono ripetute almeno una volta per ciascuna delle tre linee di trasmissione indagate. A queste iniziative è stato possibile associare uno o più obiettivi di sviluppo sostenibile che emergessero dall’impatto sul territorio derivante dalla specifica modalità con cui una certa attività era stata portata avanti. In particolare, allo stato attuale delle elaborazioni (che sono tutt’ora in corso), sono stati identificati come connessi con le azioni selezionate, 9 dei 17 obiettivi globali, con la corrispondenza specifica a 18 target specifici. Come accennato, si tratta di elaborazioni ancora in corso, e quindi presumibilmente sottostimate rispetto alla reale totalità. Tuttavia, lo stato delle evidenze pare dimostrare l’esistenza di una dimensione locale e operativa della sostenibilità che può contribuire al raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile; una dimensione locale ed operativa che manifesta attraverso diverse evidenze: dalle modalità di definizione dei processi concertativi a livello amministrativo nella pianificazione delle infrastrutture, all’attenzione alle risorse naturali e agli ecosistemi quali fattori di opportunità per lo sviluppo, dalla connessione tra le diverse aree come un fattore in grado di ridurre i divari di sviluppo e migliorare la qualità della vita di tutte le popolazioni in tutte le aree, alla ricerca di soluzioni innovative in grado di ridurre gli impatti sulle comunità locali e sull’ambiente naturale prima che tali impatti diventino motivo di conflittualità.

Limiti della ricerca. I maggiori limiti della ricerca sono legati allo stato di avanzamento della ricerca. Le evidenze parzialmente riportate necessitano una calibratura rispetto ai risultati che sarà possibile ottenere a conclusione della sperimentazione.

Implicazioni pratiche. Lo studio, ancora in fase di sviluppo, pare dimostrare la possibilità di un reale contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile su scala locale e a livello operativo, identificando una moltitudine di iniziative che, nel caso studio preso in esame, producono effetti positivi in chiave di sostenibilità.

Originalità del lavoro. Lo studio propone una lettura della catena di valore in un’ottica di sostenibilità che vada oltre le logiche TBL (già ampiamente indagate in letteratura), e che consenta di legare le attività operative dell’impresa direttamente agli obiettivi di sviluppo sostenibile introdotti nel 2015.

Parole chiave: SDGs; catena di valore; energia; sostenibilità

Bibliografia

- BRUNDTLAND G.H. (1987), *Rapporto Gro Harlem Brundtland*, World Commission on Environment and Development.
- CHAKRAVORTI B., MACMILLAN G., SIESFELD T. (2014), Growth for good or good for growth? How sustainable and inclusive activities are changing business and why companies aren’t changing enough.
- CUMMING T.L., SHACKLETON R.T., FÖRSTER J., DINI J., KHAN A., GUMULA M., KUBISZEWSKI I. (2017), “Achieving the national development agenda and the Sustainable Development Goals (SDGs) through investment in ecological infrastructure: A case study of South Africa”, *Ecosystem Services*, vol. 27, n. 9, pp. 253-260.
- ELKINGTON J. (1994), “Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development”, *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.

- FEHLING M., NELSON B.D., VENKATAPURAM S. (2013), "Limitations of the Millennium Development Goals: a literature review", *Global Public Health*, vol. 8, n. 10, pp. 1109-1122.
- FITZPATRICK C., BANGERT M., ENGELS D. (2016), "Sustainable Development Goals: diseases that neglect no goals", *Nature*, vol. 535, n. 7613, pp. 493.
- FLORINI A., PAULI M. (2018), "Collaborative governance for the sustainable development goals", *Asia & the Pacific Policy Studies*, vol. 5, n. 3, pp. 583-598.
- HACKING T. (2019), "The SDGs and the sustainability assessment of private-sector projects: theoretical conceptualisation and comparison with current practice using the case study of the Asian Development Bank", *Impact Assessment and Project Appraisal*, vol. 37, n. 1, pp. 2-16.
- HAFFELD J. (2013), "Sustainable development goals for global health: facilitating good governance in a complex environment", *Reproductive health matters*, vol. 21, n. 42, pp. 43-49.
- HAYWOOD L.K., FUNKE N., AUDOUIN M., MUSVOTO C., NAHMAN A. (2018), "The Sustainable Development Goals in South Africa: Investigating the need for multi-stakeholder partnerships", *Development Southern Africa*, vol. 1, n. 1, pp. 1-15.
- ITE D.U.E. (2018, August), "Embedding and Operationalizing Sustainable Development Goals in the Nigerian Oil and Gas Industry", in *SPE Nigeria Annual International Conference and Exhibition*, Society of Petroleum Engineers.
- KAMPHOF R., MELISSEN J. (2018), "SDG s, Foreign Ministries and the Art of Partnering with the Private Sector", *Global Policy*, vol. 9, n. 3, pp. 327-335.
- KAPLAN R.S., KAPLAN R.E., NORTON D.P., NORTON D.P., DAVENPORT T.H. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press.
- KUMAR S., KUMAR N., VIVEKADHISH S. (2016), "Millennium development goals (MDGS) to sustainable development goals (SDGS): Addressing unfinished agenda and strengthening sustainable development and partnership", *Indian journal of community medicine: official publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, vol. 41, n. 1, p. 1.
- LUCCI P. (2012), *Post-2015 MDGs What role for business?*, ODI, London
- MASLOVA S.V., SOKOLOV M.Y. (2017), "Public-Private Partnership to Achieve Sustainable Development Goals: Conceptual Analysis of the Creation of an International Legal Framework", *Man in India*, vol. 97, n. 9, pp. 171-191.
- MAZUR B., ZIMNOCH K. (2017), "CSR spółdzielni w świetle celów zrównoważonego rozwoju 2030", *Prakseologia*, vol. 159, n. 1, pp. 143-160.
- MEADOWS D.H., ET AL. (1972), *The limits to growth*, Universe book, New York.
- MIRE R., DEPRAZ S., COLLACOTT B., COLLINS A. (2018, April), "Paper Title: Sustainable Development Goals Atlas", in *SPE International Conference and Exhibition on Health, Safety, Security, Environment, and Social Responsibility*, Society of Petroleum Engineers.
- MITRA S., BULUSWAR S. (2015), "Universal access to electricity: closing the affordability gap", *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 40, n. 1, pp. 261-283.
- MUFF K., KAPALKA A., DYLLICK T. (2017), "The Gap Frame-Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities", *The International Journal of Management Education*, vol. 15, n. 2, pp. 363-383.
- PEDERSEN C.S. (2018), "The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business!", *Procedia CIRP*, vol. 69, n. 5, pp. 21-24.
- PINGEOT L. (2014), *Corporate influence in the Post-2015 process*, Bischöfliches Hilfswerk Misereor.
- REBEGA L., BAZGA B. (2017), "Sustainable development goals-analyze on romanian agriculture production", *Quality-Access to Success*, vol. 18, n. 2, pp. 363-368.
- RENZAHO A.M., KAMARA J.K., TOOLE M. (2017), "Biofuel production and its impact on food security in low and middle income countries: Implications for the post-2015 sustainable development goals", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 78, n. 36, pp. 503-516.
- SACHS J.D. (2012), From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, vol. 379, n. 9832, pp. 2206-2211.
- SANTOYO-CASTELAZO E., AZAPAGIC A. (2014), "Sustainability assessment of energy systems: integrating environmental, economic and social aspects", *Journal of Cleaner Production*, vol. 80, n.13, pp. 119-138.
- SDSN U. (2015), "Getting started with the Sustainable Development Goals", *Sustainable Development Solutions Network*, vol. 1, n. 1, p. 38
- SÍO-LÓPEZ C.B. (2015), "Policy innovation, regional integration and sustainable democracy-building: The Millennium Development Goals as challenges and vehicles?", *Regions and Cohesion*, vol. 5, n. 3, pp. 3-17.
- STEWART F. (2015), "The sustainable development goals: A comment", *Journal of Global Ethics*, vol. 11, n. 3, pp. 288-293.
- SCHEYVENS R., BANKS G., HUGHES E. (2016), "The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'", *Sustainable Development*, vol. 24, n. 6, pp. 371-382.
- STAFFORD-SMITH M., GRIGGS D., GAFFNEY O., ULLAH F., REYERS B., KANIE N., O'CONNELL D. (2017), "Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals", *Sustainability Science*, vol. 12, n. 6, pp. 911-919.
- SULLIVAN K., THOMAS S., ROSANO M. (2018), "Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals", *Journal of cleaner production*, vol. 174, n. 1, pp. 237-246.
- TOMLINSON B. (2014), "Reality of aid 2014 report: Rethinking partnerships in a post-2015 world: Towards equitable, inclusive and sustainable development Quezon City", *Philippines: IBON International*, pp. 246-251
- TOPPLE C., DONOVAN J.D., MASLI E.K., BORGERT T. (2017), "Corporate Sustainability Assessments: MNE engagement with sustainable development and the SDGs", *Transnational Corporations*, vol. 24, n. 3, pp. 61-71.
- VÖRÖSMARTY C.J., OSUNA V.R., CAK A.D., BHADURI A., BUNN S.E., CORSI F., MARCOTULLIO P.J. (2018), "Ecosystem-based water security and the Sustainable Development Goals (SDGs)", *Ecohydrology & Hydrobiology*, vol. 18, n. 4, pp. 317-333.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage Publication Ltd, London.

La co-creazione di conoscenza transdisciplinare per la sostenibilità: il contributo di modelli T-shaped

MARIALUISA SAVIANO* SILVIA COSIMATO*

Obiettivi. Dibattendo di sostenibilità, il premio Nobel Elinor Ostrom ha affermato che la comprensione del processo che conduce al miglioramento o al deterioramento delle risorse naturali è ancora limitata, poiché i diversi settori scientifici utilizzano concetti e linguaggi diversi per descrivere e spiegare Sistemi Socio Ecologici (SEEs) complessi e le scienze ecologiche e sociali si sono sviluppate in maniera indipendente e risultano difficilmente coniugabili (2009, p. 419). Da tali parole si evince come tanto gli approcci quanto il 'pensiero' tradizionale siano generalmente orientati alla soluzione di problemi discreti, fallendo spesso nel comprendere e nello spiegare le relazioni sottostanti problematiche complesse come quelle poste dalla sostenibilità (Blake et al., 2009; Bennett et al., 2009; Barreteau et al., 2010; Siebert, 2011; Brondizio et al., 2016).

Negli ultimi decenni, le sfide della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile hanno attratto l'attenzione di un numero crescente di studiosi appartenenti a diversi ambiti disciplinari, molti dei quali hanno contribuito alla nascita del corpus di conoscenze della 'Sustainability Science' (Kates et al., 2001; Komiyama e Kazuhiko, 2006; Schoolman et al., 2012; Kajikawa et al., 2014). Non una nuova disciplina, ma un insieme organico di conoscenze, il cui sviluppo pone non pochi problemi di carattere, innanzitutto, metodologico (Kates, 2011; Wiek et al., 2012; Kajikawa et al., 2014; Takeuchi et al., 2017; Saviano et al., 2019b). Per ottenere la conoscenza necessaria non solo a preservare le risorse naturali, ma anche a garantire giustizia sociale ed efficienza economica (Clark e Dickson, 2003) è, infatti, necessario armonizzare il contributo di diversi ambiti disciplinari, abbandonando i tradizionali approcci riduzionistici in virtù di approcci più olistici, capaci, cioè, di raccordare prospettive diverse (Glavič e Lukman, 2007). In tale ottica, la sostenibilità si potrebbe configurare come una sorta di meta-disciplina (Mihelcic et al., 2003), capace di travalicare i confini che, tradizionalmente, separano le tre macro aree delle scienze ambientali, delle scienze sociali e delle scienze economiche (Hadorn et al., 2008). Così interpretata, la scienza della sostenibilità assume anche una connotazione transdisciplinare che la orienta alla risoluzione di problemi reali nella loro unitarietà (Hadorn et al., 2008; Gibbs, 2015; Farioli et al., 2018; Saviano et al., 2018a), favorendo lo sviluppo di una conoscenza 'socialmente robusta', capace di contribuire all'avanzamento della scienza e della pratica della sostenibilità (Scholz e Steiner 2015).

Emerge, quindi, la necessità di utilizzare le conoscenze prodotte in diversi contesti disciplinari per collaborare alla risoluzione di problemi comuni (Max-Neef, 2005; Nicolescu, 2014; Lawrence, 2015). Tale necessità, di agevole concezione sul piano teorico, presenta non poche criticità sul piano pratico dovute soprattutto alla difficoltà di dialogo tra i diversi ambiti del sapere che, seguendo una linea di sviluppo tipicamente verticale, ovvero di tipo specialistico, hanno formato nel tempo schemi interpretativi specifici dei diversi ambiti problematici indagati; tale specificità diventa spesso ostacolo all'interazione trasformando i confini in barriere (Barile et al., 2012; Barile e Saviano, 2013). La natura complessa della sostenibilità richiede, pertanto, approcci capaci di supportare l'integrazione di teorie e pratiche attinenti ai diversi ambiti scientifici e operativi, così da poter giungere alla creazione di un corpus di conoscenze condiviso a livello scientifico, istituzionale e industriale che recuperi l'unitarietà del reale (Barile et al., 2013; Van Kerkoff, 2014; Miller et al., 2014).

Si evidenzia così l'esigenza di approfondire il problema metodologico al fine di individuare modelli e approcci di riferimento per il dialogo inter e transdisciplinare in contesti multi-attore e multi-prospettici di co-creazione di conoscenza.

Metodologia. Il lavoro è sviluppato muovendo da studi precedenti di matrice manageriale che indirizzano alla definizione di approcci di co-creazione della conoscenza potenzialmente utili ad affrontare il problema della transdisciplinarietà nel contesto degli studi sulla sostenibilità (Barile et al., 2015a; Saviano et al., 2017; 2019b). In particolare, il contributo intende proporsi quale studio esplorativo della possibilità di applicare avanzamenti degli studi sulla sostenibilità e sulla co-creazione al fine di indagare le modalità attraverso cui è possibile attivare percorsi di co-creazione di conoscenza, inter e transdisciplinari, utili a contribuire alla transizione verso la sostenibilità (Scalia et al., 2016; Saviano et al., 2017; Saviano et al., 2018c; Farioli et al., 2018; Barile et al., 2018b; Saviano et al., 2019b). A tal fine, il lavoro propone un modello di riferimento comune per studiosi e operatori che evidenzia le criticità del dialogo inter e transdisciplinare per la sostenibilità. Il modello adotta il paradigma della co-creazione di valore (Vargo

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
e-mail: msaviano@unisa.it

• Assegnista di Ricerca - Sapienza Università di Roma
e-mail: cosimatosilvia@gmail.it

et al., 2008; Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012) e il modello T-shaped, come reinterpretati nell'ambito degli studi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASv) (Golinelli, 2000; Golinelli, 2010; Barile, 2009; Barile et al., 2012 a, b; Barile e Saviano, 2018) e ne ipotizza l'applicazione in contesti multi-disciplinari di co-creazione di conoscenza, come quello definito dalla sostenibilità. Il modello si fonda sull'assunto che la conoscenza, soprattutto se intesa in ottica transdisciplinare, non può che essere co-creata in virtù dell'interazione di soggetti o attori diversi, spesso appartenenti a domini epistemologici altrettanto diversi, i quali siano orientati a collaborare superando i confini che, per tradizione, distinguono i vari ambiti disciplinari o le varie scienze (Gallopín et al., 2001).

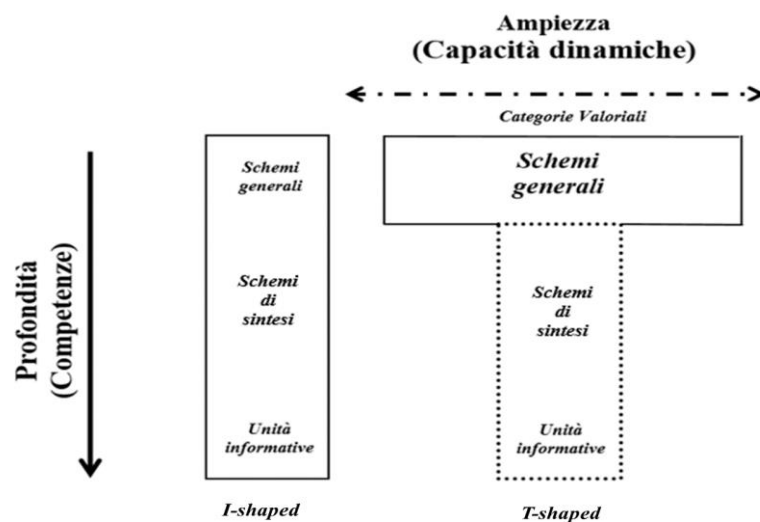
Risultati. Lo studio focalizza l'attenzione sugli approcci transdisciplinari alla creazione di conoscenza per la sostenibilità caratterizzati dalla partecipazione di accademici, ricercatori, operatori di settore e singoli individui, e basati sulla condivisione e sullo scambio, indirizzati a favorire il mutuo apprendimento e la combinazione di conoscenza scientifica ed esperienziale (Miller et al., 2014; Wals e Rodela, 2014; Wiek e Lang, 2016). Orientarsi alla co-creazione di conoscenza in maniera transdisciplinare rappresenta, tuttavia, una modalità appropriata per fronteggiare le problematiche della sostenibilità a condizione che siano creati i presupposti per un'efficace interazione.

All'analisi di simili contesti collaborativi multi-attore e multi-prospettiva è indirizzato lo sviluppo di un possibile modello di riferimento che utilizza lo schema del T-shaped professional (Spohrer et al., 2010), reinterpretandone gli elementi fondanti alla luce dell'ASv, al fine di esplicitarne la capacità di supportare l'analisi dei processi di interazione finalizzati alla co-creazione di conoscenza transdisciplinare per la sostenibilità (Barile et al., 2015 a, b; Saviano et al., 2017).

Il modello "T-shaped" è utilizzato nella definizione e analisi di profili di professionisti in grado di combinare competenze verticali e, dunque, specializzati in almeno una disciplina o sistema, con capacità orizzontali di impiego della conoscenza verticale in diversi contesti problematici (Spohrer e Maglio, 2010; Spohrer et al., 2010). L'interazione multipla di profili T-shaped consente di creare modelli di conoscenza "π-shaped" o 'a pettine', caratterizzati da molteplici expertise verticali legate da capacità orizzontali (Barile et al., 2012; Barile e Saviano 2013), come necessario nel contesto di sviluppo della conoscenza per la sostenibilità.

Il modello, rielaborato in ottica ASv, integra gli elementi di rappresentazione della conoscenza della varietà informativa (Barile, 2009) ed evidenzia il passaggio da profili I-shaped, ossia esperti in una disciplina o un sistema, a profili T-shaped, esperti in una o più discipline o sistemi, in termini di sviluppo di schemi generali, ossia schemi interpretativi applicabili in diversi contesti problematici, come illustrato in Fig. 1.

Fig. 1: Rappresentazione concettuale dei profili I e T-shaped

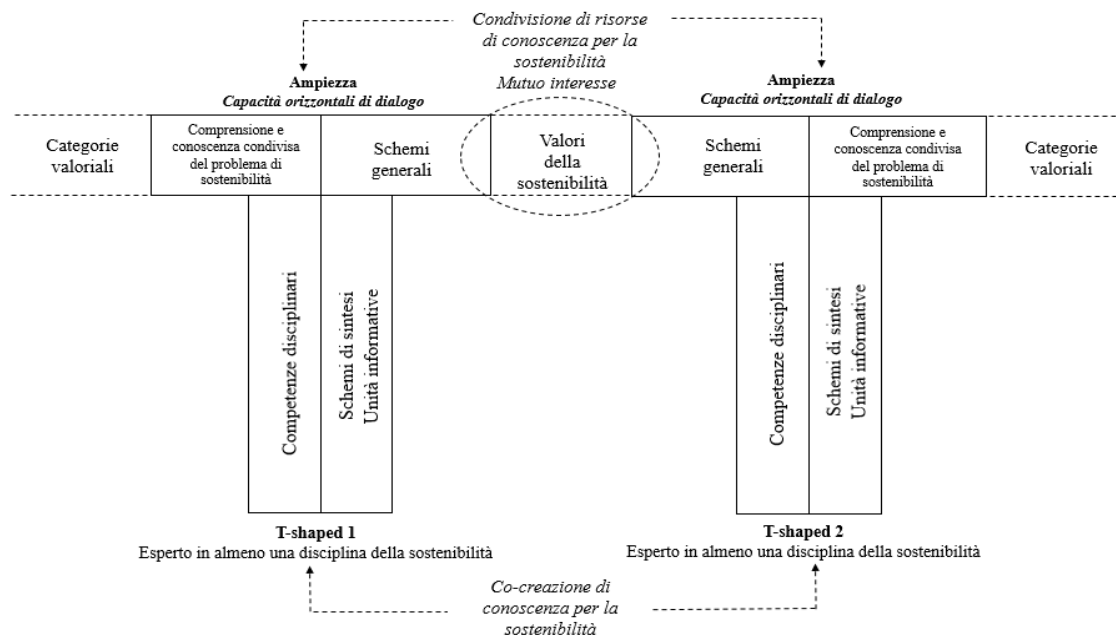


Fonte: Barile e Saviano, 2013

Il modello, applicato nel contesto della creazione di conoscenza per la sostenibilità, evidenzia poi come si realizza la transdisciplinarietà in termini di interazione multipla tra profili T-shaped. La rappresentazione della dinamica del modello è semplificata in Fig. 2 attraverso il dettaglio diadico dell'interazione collaborativa in un generico contesto multi-attore di co-creazione di conoscenza per la sostenibilità. Utilizzando il modello della varietà informativa, è possibile evidenziare che l'ambito in cui si manifesta la maggiore criticità in configurazioni multi-attore impegnate nell'affrontare problemi complessi come quelli posti dalla sostenibilità, è non solo e non tanto quello della condivisione delle informazioni, che oggi rinvia al tema dei Big data, quanto quello degli schemi interpretativi (generali e di sintesi) che rinvia a prospettive, metodi, e connesse dotazioni tecnico-strumentali, profondamente diversi (Barile et al., 2018b). Il contributo del modello interpretativo della varietà informativa emerge qui a indicare quello delle categorie valoriali come l'ambito su cui agire per assicurare le condizioni necessarie alla co-creazione di conoscenza per la sostenibilità.

(Barile et al., 2015a). In sintesi, il modello proposto mostra come attori diversi, caratterizzati da altrettanto diversi set di capacità e competenze, in quanto appartenenti a differenti settori scientifici e/o industriali (barra verticale), grazie alla condivisione delle categorie valoriali, ossia del sistema di valori, possono sviluppare le capacità di dialogo (barra orizzontale) necessarie a smussare le barriere che distanziano gli schemi interpretativi individualmente posseduti. Ciò rende altresì più efficace la condivisione delle informazioni, le quali acquistano significati 'rilevanti' rispetto al comune problema da affrontare. La capacità di dialogo così attivata consente la comprensione reciproca grazie all'utilizzo degli schemi interpretativi generali, in particolare quelli del pensiero sistemico e quelli alla base delle cosiddette 'soft skills', come 'ponti' per collegare le conoscenze specialistiche verticali. La conoscenza generata da una tale interazione assume carattere transdisciplinare, travalicando i confini verticali delle scienze ambientali, sociali ed economiche cui sono riconducibili i noti ambiti della sostenibilità (Fig. 2).

Fig. 2: Interazione tra profili T-shaped per la co-creazione di conoscenza transdisciplinare per la sostenibilità



Fonte: Elaborazione degli Autori da Barile e Saviano 2013

L'interazione di differenti profili T-shaped, ossia di expertise disciplinari differenziate ma dotate di capacità trasversali di dialogo interdisciplinare, può, quindi, favorire la definizione di un ambiente di mutuo apprendimento (contesto cognitivo), in cui gli attori sono direttamente coinvolti in processi di co-creazione di conoscenza essendo propensi a condividere le proprie risorse (es. informazioni, capacità, competenze, ecc.) grazie alla comunanza dei valori. L'ambito definito dal travalicare i confini disciplinari, reso possibile dalla trasversalità dei valori e degli schemi generali, rappresenta un contesto di co-creazione di conoscenza transdisciplinare come quello che è necessario alla generazione di conoscenza per la sostenibilità.

Limiti della ricerca. Lo studio presenta limiti intrinseci dovuti alla sua natura essenzialmente teorica, ponendosi quale contributo volto ad affrontare il problema indagato innanzitutto sul piano metodologico. In tal senso, intende creare possibili basi per applicazioni pratiche e indagini empiriche in contesti organizzativi reali.

Implicazioni pratiche e possibili sviluppi. Muovendo dalla necessità di fronteggiare la crescente complessità degli attuali scenari socio-economici, in cui la sostenibilità ha assunto un rilievo centrale, le imprese avvertono sempre più forte la necessità di disporre di approcci manageriali nuovi, che siano capaci di combinare diverse conoscenze specialistiche e capacità e competenze pratiche, dunque, non specialistiche né scientifiche. In tale contesto, una delle principali implicazioni dello studio è nell'evidenziare la natura tipicamente co-creativa della conoscenza transdisciplinare, in particolare nell'azione per la sostenibilità. In tale ottica, assumere un approccio capace di muoversi tra discipline e ambiti diversi del sapere, travalicandone altresì i confini, indirizza alla ricerca e alla formazione di profili professionali in possesso non solo di competenze in specifici ambiti settoriali ma anche di capacità di dialogo con altri saperi e professionalità.

Ulteriori importanti implicazioni emergono dall'opportunità di considerare il contributo delle Nuove Tecnologie allo sviluppo di sistemi e piattaforme digitali che possano risultare di specifico supporto alla creazione di ambienti interattivi di tipo T-shaped idonei alla co-generazione di conoscenza transdisciplinare. Un interessante ambito di indagine, in proposito, è rappresentato dalle Comunità di Pratica dove è possibile analizzare le condizioni di apertura all'interazione e il ruolo delle Nuove Tecnologie Informatiche (Barile et al., 2012a).

Originalità del lavoro. L'originalità del lavoro è nell'utilizzo del modello T-shaped nella creazione di contesti (intra ed inter)organizzativi a 'T', ossia capaci di fronteggiare l'intrinseca complessità delle problematiche che caratterizzano il dominio della sostenibilità, in virtù della loro capacità di combinare e utilizzare conoscenze specialistiche e capacità generaliste di natura, prevalentemente, non scientifica. Il presente lavoro rappresenta, quindi, un possibile contributo alla definizione di approcci transdisciplinari alla creazione di conoscenza per la sostenibilità che superino i problemi tradizionali del dialogo tra le discipline in ambito accademico e tra queste e il mondo reale. In particolare, lo studio offre un contributo originale allo sviluppo di modelli attraverso cui interpretare e affrontare le criticità della co-creazione di conoscenza transdisciplinare per la sostenibilità, offrendo interessanti spunti in merito all'importanza dei valori e di una dotazione di conoscenza 'di metodo' nel dialogo e nella collaborazione interdisciplinare per la risoluzione delle problematiche complesse della sostenibilità.

Bibliografia

- AARIKKA-STENROOS L., JAAKKOLA E. (2012), "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process", *Industrial marketing management*, vol. 41, n. 1, pp.15-26.
- BARILE S., SAVIANO M. (2018), "Complexity and Sustainability In Management: Insights From A Systems Perspective", in Barile S., Pellicano M., Polese F. (Eds), *Social dynamics in a systems perspective*, New Economic Windows Book Series, Springer International Publishing, London, pp. 39-63.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale* (Vol. 1), Giappichelli, Torino.
- BARILE S., CARRUBBO L., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", *Journal of Business Market Management*, vol. 6, n. 4, pp. 228-253.
- BARILE S., FRANCO G., NOTA G., SAVIANO M. (2012a), "Structure and dynamics of a "T-Shaped" knowledge: From individuals to cooperating communities of practice", *Service Science*, vol. 4, n. 2, pp. 161-180.
- BARILE S., ORECCHINI F., SAVIANO M., FARIOL F. (2018b), "People, technology, and governance for sustainability: The contribution of systems and cyber-systemic thinking", *Sustainability Science*, vol. 13, n. 5, pp. 1197-1208.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012b), "An Introduction to the Viable Systems Approach and its Contribution to Marketing", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CAPUTO F. (2015b), "T-Shaped People for addressing the Global Challenge of Sustainability", in Gummeson E., Mele C., Polese F. (Eds.), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli, pp. 1-23.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C. (2015a), "Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators", *World Wide Web*, vol. 18, n. 4, pp. 1177-1197.
- BARRETEAU O., BOTS P., DANIEL K. (2010), "A framework for clarifying participation in participatory research to prevent its rejection for the wrong reasons", *Ecology Society*, vol. 15, n. 2, p. 1.
- BENNETT J. (2009), *Vibrant matter: A political ecology of things*, Duke University Press, Durham, North Carolina, United States.
- BLAKE J., STERLING S.R., KAGAWA F. (2009), *Getting it together: interdisciplinarity and sustainability in the higher education institution*, Centre for Sustainable Futures, University of Plymouth.
- BRONDIZIO E.S., O'BRIEN K., BAI X., BIERMANN F., STEFFEN W., BERKHOUT F., CHEN C.T.A. (2016), "Re-conceptualizing the Anthropocene: A call for collaboration", *Global Environmental Change*, vol. 39, pp. 318-327.
- FARIOLI F., BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F. (2018), "Re-reading sustainability through the Triple Helix model in the frame of a systems perspective", in Marsden T. (Ed), *The Sage Handbook of Nature*, SAGE, London, pp. 10-36.
- CLARK W.C., DICKSON N.M. (2003), "Sustainability science: the emerging research program". *Proceedings of the national academy of sciences*, vol. 100, n. 14, pp. 8059-8061.
- GALLOPÍN G.C., FUNTOWICZ S., O'CONNOR M., RAVETZ J. (2001), "Science for the twenty first century: from social contract to the scientific core", *International Social Science Journal*, vol. 53, n. 168, pp. 219-229.
- GIBBS P. (2015), *Transdisciplinary professional learning and practice*, Springer, London.
- GLAVIČ P., LUKMAN R. (2007), "Review of sustainability terms and their definitions", *Journal of cleaner production*, vol. 15, n. 18, pp. 1875-1885.
- GOLINELLI G.M. (2010). *Viable Systems Approach (VSA). Governing business dynamics*, CEDAM, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio Sistemico al Governo dell'Impresa. L'Impresa Sistema Vitale*, I ed., CEDAM, Padova.
- HADORN G.H., BIBER-KLEMM S., GROSSENbacher-MANSUY W., HOFFMANN-RIEM H., JOYE D., POHL C., ZEMP E. (Eds.). (2008). *Handbook of transdisciplinary research* (vol. 10, pp. 978-1). Dordrecht: Springer.
- KAJIKAWA Y., TACOA F., YAMAGUCHI K. (2014), "Sustainability science: the changing landscape of sustainability research", *Sustainability science*, vol. 9, n. 4, pp. 431-438.
- KATES R.W., CLARK W.C., CORELL R., HALL J.M., JAEGER C.C., LOWE I., FAUCHEUX S. (2001), "Sustainability science", *Science*, vol. 292, n. 5517, pp. 641-642.
- KATES R.W. (2011), "What kind of a science is sustainability science?", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 108, n. 49, pp. 19449-19450.
- KOMIYAMA H., TAKEUCHI K. (2006), "Sustainability science: building a new discipline", *Sustainability Science*, vol. 1, n. 1, pp. 1-6.
- LAWRENCE R.J. (2015), "Advances in transdisciplinarity: Epistemologies, methodologies and processes", *Futures*, vol. 65, pp. 1-9.
- MAX-NEEF M.A. (2005), "Foundations of transdisciplinarity", *Ecological economics*, vol. 53, n. 1, pp. 5-16.
- MIHELIC J.R., CRITTENDEN J.C., SMALL M.J., SHONNARD D.R., HOKANSON D.R., ZHANG Q., SCHNOOR J.L. (2003), "Sustainability science and engineering: the emergence of a new metadiscipline of a new metadiscipline", *Environmental science & technology*, vol. 37, n. 23, pp. 5314-5324.
- MILLER T.R., WIEK A., SAREWITZ D., ROBINSON J., OLSSON L., KRIEBEL D., LOORBACH D. (2014), "The future of sustainability science: a solutions-oriented research agenda", *Sustainability Science*, vol. 9, n. 2, pp. 239-246.

- NICOLESCU B. (2014), "Methodology of transdisciplinarity", *World Futures*, vol. 70, n. 3-4, pp. 186-199.
- OSTROM E. (2009), "A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems", *Science*, vol. 325, n. 5939, pp. 419-422.
- RITTEL H.W., WEBBER M.M. (1973), "Dilemmas in a general theory of planning", *Policy sciences*, vol. 4, n. 2, pp. 155-169.
- SAVIANO M., CAPUTO F., DEL PRETE M. (2018c), "Mindful Leadership for Sustainability: a theoretical and conceptual path", in 21th "Excellence in Services" EISIC Conference Parigi EISIC - LeCnam - Paris, France, 30-31 August 2018, pp. 635-648.
- SAVIANO M., BARILE S., CAPUTO F., ZANDA S., LETTIERI M. (2019a), "From Rare to Neglected Diseases: A Sustainable and Inclusive Healthcare Perspective for Reframing the Orphan Drugs Issue" *Sustainability*, vol. 11, n. 4, pp. 1-20.
- SAVIANO M., BARILE S., FARIOLI F., ORECCHINI F. (2019b), "Strengthening the science-policy-industry interface for progressing toward sustainability: a systems thinking view", *Sustainability Science*, pp. 1-16.
- SAVIANO M., BARILE S., SPOHRER J.C., CAPUTO F. (2017), "A service research contribution to the global challenge of sustainability" *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 27, n. 5, pp. 951-976.
- SAVIANO M., CAPUTO F., MUELLER J., BELYAEVA Z. (2018a), "Competing through consonance: a stakeholder engagement view of corporate relational environment", *Sinergie, Italian Journal of Management*, Vol. 105, pp. 61-80.
- SAVIANO M., DI NAUTA P., MONTELLA M.M., SCIARELLI F. (2018b), "The Cultural Value of Protected Areas as Models of Sustainable Development", *Sustainability*, vol. 10, n. 5, p. 1567.
- SAVIANO M., SCIARELLI F., RINALDI A., ALOWANOU GEORCELIN G. (2019b), "Healthcare and SDGs Governance in Light of the Sustainability Helix Model: Evidence from the African Continent", *Sustainability*, vol. 11, n. 4, pp. 1-20.
- SCALIA M., ANGELINI A., FARIOLI F., MATTIOLI G.F., SAVIANO M. (2016), "The chariots of Pharaoh at the red sea: the crises of capitalism and environment. A modest proposal towards sustainability", *Cultura della sostenibilità*, n. 1/2016 Numero Speciale, pp. 3-63.
- SCHOLZ R.W., STEINER G. (2015), "The real type and ideal type of transdisciplinary processes: part I-theoretical foundations", *Sustainability Science*, vol. 10, n. 4, pp. 527-544.
- SCHOOLMAN E.D., GUEST J.S., BUSH K.F., BELL A.R. (2012), "How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field", *Sustainability Science*, vol. 7, n. 1, pp. 67-80.
- SIEBERT H. (2011), "Sustainability communication: a systemic-constructivist perspective", in *Sustainability Communication*, Springer, Dordrecht, pp. 109-115.
- SPOHRER J.C., MAGLIO P.P. (2010), "Toward a science of service systems", In *Handbook of service science* (pp. 157-194). Springer, Boston, MA.
- SPOHRER J., GOLINELLI G.M., PICIOCCHI P., BASSANO C. (2010), "An integrated SS-VSA analysis of changing job roles", *Service Science*, vol. 2, n.1-2, pp. 1-20.
- TAKEUCHI K., OSAMU S., LAHOTI S., GONDOR D. (2017). Growing up: 10 years of publishing sustainability science research, vol. 12, n. 6, pp. 849-854.
- VAN KERKHOFF L. (2014), "Developing integrative research for sustainability science through a complexity principles-based approach", *Sustainability Science*, vol. 9, n. 2, pp. 143-155.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- WALS A.E., RODELA R. (2014). Social learning towards sustainability: Problematic, perspectives and promise. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 69, pp. 1-3.
- WIEK A., LANG D.J. (2016), "Transformational sustainability research methodology", in *Sustainability Science*, Springer, Dordrecht, pp. 31-41.
- WIEK A., FARIOLI F., FUKUSHI K., YARIME M. (2012), "Sustainability science: bridging the gap between science and society", *Sustainability Science*, vol. 7, n. 1, pp. 1-4.

Approccio sostenibile e manifestazioni di brand hate nel contesto offline e online

MARCO CIOPPI* ILARIA CURINA*
BARBARA FRANCIONI* ELISABETTA SAVELLI**

Obiettivi. Negli ultimi anni, i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale hanno acquisito un ruolo di primo piano nella pianificazione delle strategie aziendali. A partire dagli anni '90, infatti, numerosi studi hanno evidenziato l'importanza di ridurre l'impatto delle imprese sull'ambiente e la società, invitandole a riorientare i propri comportamenti verso una gestione più sostenibile (Gladwin et al., 1995; Shrivastava, 1995). Ciò in risposta anche alle esigenze dei consumatori che, spinti da nuove preoccupazioni etiche e socialmente responsabili (Davies et al., 2012), tendono sempre più ad acquistare prodotti e brand percepiti come sostenibili (Lozano et al., 2010). Come si legge nel Brundtland Report, approvato dalle nazioni Unite nel 1987, "[...] lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Nello specifico, secondo Elkington (1998), tre sono le principali dimensioni della sostenibilità: ecologica, sociale ed economica. La prima dimensione (ecologica) riguarda l'interazione fra l'attività umana e quella ambientale. Le aziende ecologicamente sostenibili sono chiamate a minimizzare l'impatto ambientale delle loro azioni attraverso, ad esempio, il recupero delle materie prime, una gestione efficace ed efficiente delle fonti energetiche, la diminuzione degli sprechi inquinanti, il corretto adempimento delle disposizioni legali riguardanti lo smaltimento dei rifiuti. A livello sociale, invece, l'attenzione si focalizza sia sulle condizioni lavorative dei dipendenti, ai quali devono essere assicurati standard lavorativi e di stipendio adeguati, sia sul benessere sociale, inteso come mantenimento delle condizioni di salute della popolazione e come riduzione del tasso di disoccupazione attraverso l'impiego della forza lavoro nei nuovi comparti di business favoriti dall'approccio sostenibile. Infine, la dimensione economica è strettamente legata alla necessità - per le imprese - di conseguire un profitto e mantenere un vantaggio competitivo duraturo, mediante la generale riduzione dei costi, il recupero dei materiali ed il minore impiego di materie prime.

In un'ottica brand-based, una marca può essere definita sostenibile quando "it is economically enduring, and its associations in the minds of customers and other stakeholders rightfully include social justice and ecological sustainability" (Varey, 2012, p. 429). La brand sustainability porta i consumatori a creare, nella loro mente, associazioni favorevoli nei confronti del brand, le quali influiscono positivamente sui loro processi decisionali e le preferenze di acquisto (Schmidt et al., 2017). Un'indagine Nielsen condotta nel 2014 rivela che, in Italia, il 52% dei consumatori è disposto a pagare di più per prodotti provenienti da brand sostenibili. Al contrario, si parla in letteratura di incompatibilità ideologica quando i consumatori percepiscono un determinato brand come non sostenibile (Hegner et al., 2017). L'incompatibilità ideologica è strettamente collegata ad azioni e comportamenti aziendali percepiti dai consumatori come inaccettabili dal punto di vista legale, morale o sociale. Nel complesso, i consumatori tendono a disapprovare i brand che ignorano i diritti umani (Romani et al., 2012), che mettono a rischio l'ambiente o che adottano comportamenti aziendali considerati irresponsabili (Zarantonello et al., 2016; Bryson et al., 2013; Lee et al., 2009). I dati dell'Osservatorio Findomestic 2017 rivelano, in particolare, che qualora un'azienda si dimostrasse evidentemente non sostenibile, il 64% degli italiani sarebbe disposto a boicottarla astenendosi dall'acquisto, mentre il 45% la sconsiglierebbe a parenti ed amici. Questa percezione di non sostenibilità può, inoltre, portare i consumatori a provare sentimenti negativi nei confronti sia dell'azienda che del brand (Hegner et al., 2017). Fra questi, l'odio verso un brand [brand hate] rappresenta in assoluto l'emozione più forte e radicata che un consumatore possa provare (Zarantonello et al., 2016). Nonostante la sua rilevanza, la tematica del brand hate è stata in parte ignorata dalla letteratura contemporanea (Zarantonello et al., 2016). Durante gli ultimi anni, però, alcuni contributi hanno tentato di definire il concetto di brand hate in maniera maggiormente sistematica. Un primo tentativo di definizione è stato proposto da Grégoire et al. (2009) che lo identificano come un desiderio di vendetta nei confronti di un brand. Johnson et al. (2011) lo concettualizzano, invece, come un'emozione di vergogna da parte dei

* Associato in Economia e Gestione delle imprese - Università di Urbino Carlo Bo
e-mail: marco.cioppi@uniurb.it

• Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle imprese - Università di Urbino Carlo Bo
e-mail: ilaria.curina@uniurb.it

▲ Ricercatrice in Economia e Gestione delle imprese - Università di Urbino Carlo Bo
e-mail: barbara.francioni@uniurb.it

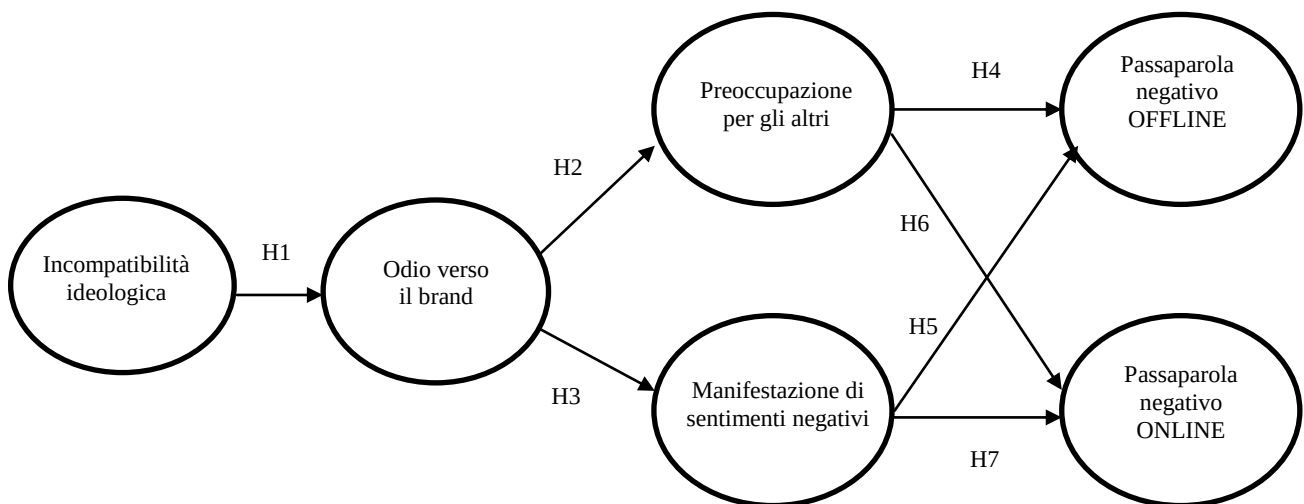
** Associato in Economia e Gestione delle imprese - Università di Urbino Carlo Bo
e-mail: elisabetta.savelli@uniurb.it

consumatori. Partendo dall'analisi dell'intero set di emozioni caratterizzanti l'odio verso un brand, il contributo di Zarantonello et al. (2016) offre una prospettiva più ampia ed originale in quanto nessuna delle ricerche precedenti ha mai considerato tutti i sentimenti legati al concetto di brand hate (Alba e Lutz 2013, Johnson et al., 2011). Zarantonello et al. (2016) identificano, infatti, due componenti dell'odio verso un brand: una attiva, caratterizzata da sentimenti come la rabbia, il disprezzo e il disgusto, e una passiva comprendente emozioni come la paura, la delusione, la vergogna e la disumanizzazione. Sulla stessa linea definitoria, Hegner et al. (2017) concettualizzano l'odio verso un brand come un sentimento più intenso rispetto alla semplice antipatia che un consumatore potrebbe provare nei confronti di una specifica marca.

In ogni caso, l'odio verso un brand può condurre i consumatori ad assumere risposte cognitive e comportamentali differenti, che in numerose ricerche si è tentato di categorizzare (Hegner et al., 2017; Zarantonello et al., 2016; Romani et al., 2015; Alba e Lutz, 2013; Bryson et al., 2013; Romani et al., 2012; Johnson et al., 2011; Grégoire et al., 2009). Una delle tassonomie più adottate dalla letteratura è quella di Zarantonello et al. (2016), i quali identificano tre diverse tipologie comportamentali: "attack-like", "avoidance-like" e "approach-like". A partire da questo framework, gli autori dimostrano come i comportamenti di odio verso un brand, assunti dai consumatori, possano variare in base ai motivi che li hanno portati a provare tale sentimento. Nello specifico, le motivazioni di odio di natura ideologica e morale conducono a risposte comportamentali maggiormente attive da parte dei consumatori come proteste, lamentele e adozione del passaparola negativo, che può assumere due diverse forme: privata (passaparola negativo offline condiviso con amici e conoscenti diretti) e pubblica (inserimento di post online su blog, siti web, e social media). In particolare, oggi più che mai, i siti web anti-marca e le social media community sono diventati uno dei veicoli più potenti per comunicare il proprio dissenso verso un brand (Popp et al., 2016; Bryson et al., 2013; Laroche et al., 2013; Carlson et al., 2008; Kucuk, 2008; Thompson e Sinha, 2008; Ward e Ostrom, 2006).

Partendo da questi presupposti, il primo obiettivo del presente lavoro è di testare il possibile effetto dell'incompatibilità ideologica sull'odio verso un brand (H1). Successivamente, considerando gli effetti comportamentali derivanti da tale sentimento secondo la tipologia concettuale proposta da Zarantonello et al. (2016), gli ulteriori obiettivi del lavoro sono quelli di: (i) testare se l'odio verso un brand, causato da motivazioni ideologiche/morali, porti a specifiche risposte comportamentali di natura attiva, ovvero preoccupazione per gli altri e manifestazione di sentimenti negativi (H2;H3); (ii) testare il possibile effetto di queste risposte comportamentali sull'adozione, da parte dei consumatori, del passaparola negativo sia offline che online (H4-H7); (iii) testare i possibili effetti di mediazione delle risposte comportamentali indagate (preoccupazione per gli altri e manifestazione di sentimenti negativi) sulla relazione fra brand hate e passaparola negativo offline e online.

Fig. 1: Modello concettuale proposto



Fonte: Nostra elaborazione

Metodologia. I dati sono stati raccolti attraverso una web-based self-completion survey. Analogamente a precedenti studi focalizzati sul brand hate (Zarantonello et al., 2016), è stata adottata la snowball sampling technique (Goodman, 1961). In particolare, il questionario è stato somministrato ad un campione iniziale di studenti Italiani, ai quali è stato chiesto di inviare il link del questionario a loro conoscenti. La raccolta dei dati è avvenuta fra dicembre 2017 e febbraio 2018. Nel complesso, sono stati compilati correttamente 616 questionari, fra i quali sono stati selezionati solo i partecipanti (n=408) che hanno precedentemente acquistato e testato un brand da loro odiato¹. Mediante il test Kaiser-Meyer-Olkin (.937) e il test di sfericità di Bartlett (p<.05) è stata verificata l'adeguatezza del

¹ A conoscenza degli autori, mancano studi specificatamente focalizzati sul target di consumatori che hanno acquistato e utilizzato, almeno una volta, il brand da essi odiato. In particolare, questi consumatori possono trasformarsi in una delle categorie più temibili di brand haters (Krishnamurthy e Kucuk 2009, Kucuk 2015, 2008, Luo et al., 2013).

campionamento. Per quanto riguarda la misurazione delle variabili, le scale adottate sono state appositamente selezionate dalla letteratura dedicata al brand hate (Tab. 1).

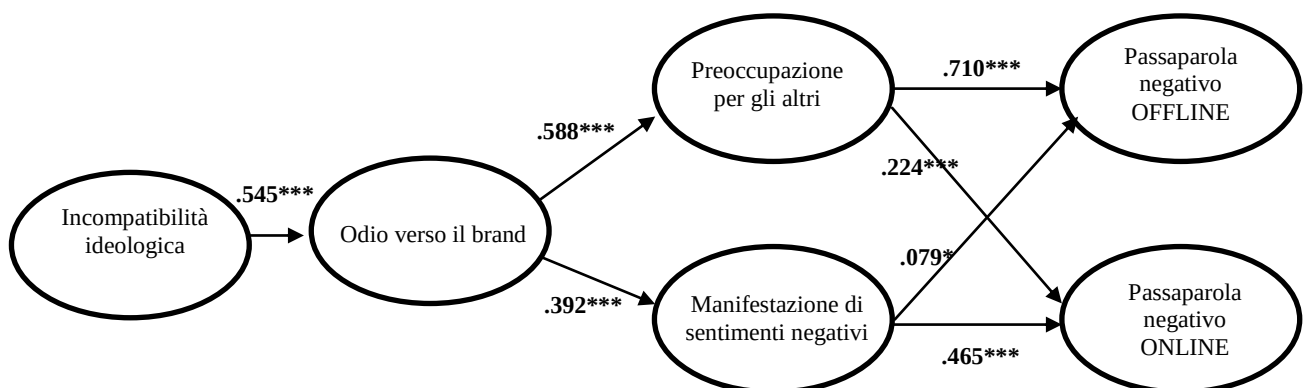
Tab. 1: Definizione dei costrutti

Costrutti	Cronbach α	Fonte
Odio verso il brand (BRAND HATE) Sono disgustato da questo brand. Non tollero questo brand e la sua azienda. Il mondo sarebbe un posto migliore senza questo brand. Sono molto arrabbiato con questo brand. Questo brand è terribile. Odio questo brand.	.895	Hegner et al., 2017
Incompatibilità ideologica (IDEOLOGICAL INCOMBATIBILITY) Secondo me, questo brand agisce in maniera irresponsabile. Secondo me, questo brand non è etico. Secondo me, questo brand viola gli standard morali. Diffido dalle motivazioni altruistiche date dall'azienda. Odio realmente le pratiche commerciali di questo brand. Odio lo sfruttamento e la totale mancanza di etica che c'è dietro a tutti i prodotti di questo brand.	.928	Hegner et al. 2017
Preoccupazione per gli altri (CONCERN FOR OTHERS) Voglio avvertire gli altri della pessima qualità di questo brand. Voglio evitare che gli altri vivano la mia stessa esperienza negativa.	.921	Hennig-Thurau et al., 2004
Manifestazione di sentimenti negativi (VENTING NEGATIVE FEELINGS) L'azienda mi ha ferito, ed ora io ferirò lei. Voglio vendicarmi nei confronti dell'azienda. La manifestazione dei miei sentimenti negativi mi aiuta a sfogare la mia frustrazione nei confronti dei miei acquisti sbagliati. Mi piace sfogare la mia rabbia.	.903	Hennig-Thurau et al., 2004
Passaparola negativo offline (OFFLINE NEGATIVE WORD-OF-MOUTH) Ho adottato il passaparola negativo offline nei confronti del brand. Ho denigrato il brand davanti ai miei amici. Quando i miei amici stavano cercando un prodotto simile, ho detto loro di non comprare da quell'azienda. Cerco di influenzare molte persone a non comprare questo brand.	.946	Hegner et al., 2017
Passaparola negativo online (ONLINE NEGATIVE WORD-OF-MOUTH) Mi sono lamentato online per rendere pubblici i comportamenti e le pratiche di questo brand. Mi sono lamentato online per segnalare la mia esperienza ad altri consumatori. Mi sono lamentato online per diffondere la mia disavventura col brand.	.945	Grégoire et al, 2010

Fonte: Nostra elaborazione

Risultati. Per testare le diverse ipotesi di ricerca, è stato adottato un modello di equazione strutturale mediante l'utilizzo di SPSS. I risultati mostrano un adattamento del modello accettabile ($\chi^2 = 1796.30$; $df = 679$; $p = .00$; $\chi^2 / df = 2,65$; $IFI = .92$, $TLI = .92$ e $CFI = .92$; $RMSEA = 0,06$). In particolare, l'incompatibilità ideologica ($\beta = .55$; $p < .01$) porta all'odio verso il brand, confermando in questo modo H1: l'odio verso un brand risulta, infatti, maggiore se quella marca è considerata anche insostenibile dal punto di vista ideologico e sociale. Allo stesso tempo, l'odio verso il brand influenza positivamente la preoccupazione per gli altri ($\beta = .59$; $p < .01$) e la volontà di manifestare i propri sentimenti negativi ($\beta = .39$; $p < .01$), confermando così H2 e H3. La preoccupazione per gli altri, inoltre, ha un forte effetto positivo sul passaparola negativo offline ($\beta = 0,71$; $p < .01$) e online ($\beta = 0,22$; $p < .01$), confermando H4 e H6. Similmente, la volontà di manifestare i propri sentimenti negativi conduce i consumatori ad adottare il passaparola sia offline ($\beta = .08$; $p = .04$) che online ($\beta = .47$; $p < .01$), permettendo in questo modo di accettare anche H5 e H7 (Fig. 2). Nel complesso, il modello spiega il 52% della varianza dell'incompatibilità ideologica, il 74% della varianza dell'odio verso il brand, il 15% della volontà di manifestare i propri sentimenti negativi, il 35% della preoccupazione per gli altri, il 31% del passaparola negativo online e il 54% di quello offline.

Fig. 2: Modello strutturale



Fonte: Nostra elaborazione

Al fine di testare i possibili effetti di mediazione delle risposte comportamentali indagate (preoccupazione per gli altri e manifestazione di sentimenti negativi) sulla relazione fra odio verso il brand e l'adozione del passaparola negativo offline e online, sono stati adottati due diversi metodi.

In primo luogo, è stato utilizzato l'approccio di Preacher et al. (2007). I risultati mostrano come la preoccupazione per gli altri medi l'effetto fra odio verso un brand e passaparola negativo offline ($b = 0,25$, BCa CI [.18; .32]), mentre la volontà di manifestare i propri sentimenti negativi non esercita alcun effetto di mediazione ($b = .01$, BCa CI [-.01; .04]). L'effetto diretto dell'odio verso un brand sul passaparola negativo offline si conferma, infatti, ancora significativo ($b = .43$, $p < .01$). La relazione fra odio verso un brand e passaparola negativo online è mediata, invece, sia dalla preoccupazione per gli altri ($b = .10$, BCa CI [.05; .15]) che dalla volontà di manifestare i propri sentimenti negativi ($b = .17$, BCa CI [.12; .23]). In questo caso, l'effetto diretto dell'odio verso un brand sul passaparola negativo online non è significativo ($b = -.02$, $p = .65$).

In secondo luogo, seguendo l'approccio di Hayes et al. (2017), le mediazioni proposte sono state esaminate mediante un modello di equazione strutturale. I precedenti risultati vengono confermati: la preoccupazione per gli altri media l'effetto fra odio verso un brand e passaparola negativo offline ($b = .35$, BCa CI [.26; .46]), mentre la manifestazione dei propri sentimenti negativi non media tale relazione ($b = .01$, BCa CI [-.03; .04]). L'effetto diretto dell'odio verso un brand sul passaparola negativo offline è ancora significativo ($b = .53$, $p < .01$). La relazione fra odio verso un brand e passaparola negativo online è mediata sia dalla preoccupazione per gli altri ($b = .15$, BCa CI [.07; .22]) che dalla volontà di manifestare i propri sentimenti negativi ($b = .20$, BCa CI [.12; .28]). L'effetto diretto dell'odio verso un brand sul passaparola negativo online si rivela, infatti, in questo caso, non significativo ($b = -.06$, $p = .37$).

In definitiva, la preoccupazione per gli altri media solamente la relazione fra odio verso un brand e passaparola negativo offline, mentre, per quanto riguarda la relazione fra odio verso il brand e passaparola negativo online, coesistono in parallelo due mediazioni positive (Demming et al., 2017).

Limiti della ricerca. I principali limiti del lavoro sono direttamente collegati al campione adottato. Come affermato da Hegner et al. (2017), i concetti di amore e di odio rappresentano costrutti sociali e culturali, così come il concetto di sostenibilità (Brundtland Report, 1987). Considerando che il campione selezionato è composto da soli consumatori italiani, potrebbe essere interessante, in studi futuri, analizzare se il modello proposto possa essere applicato ad altri contesti geografici (es. paesi collettivisti VS individualistici), al fine di identificare possibili analogie o differenze nelle motivazioni e nelle risposte comportamentali dei brand haters. Alcune differenze, per esempio, potrebbero emergere in considerazione della sensibilità collettiva verso i temi della sostenibilità, che in alcuni Paesi europei e non (quali Inghilterra e Cina) è molto sviluppata, anche grazie ai programmi governativi di incentivo e divulgazione (es. Hall and Purchase, 2011; Xiaolua et al., 2009). Inoltre, ricerche future potrebbero concentrarsi sia sugli effetti delle caratteristiche dei consumatori (es. età, sesso, situazione occupazionale) sui comportamenti di odio verso i brand, che sull'analisi di ulteriori effetti di mediazione come l'auto-valorizzazione (Engel et al., 1993), le diverse categorie di prodotto (abbigliamento, high-tech, ecc.), il grado di coinvolgimento del consumatore nel processo di acquisto (Albert et al., 2008) o il suo livello di attivismo nell'ambito di progetti e iniziative orientate a garantire uno sviluppo economicamente e socialmente sostenibile del pianeta.

Implicazioni pratiche. I risultati del presente studio suggeriscono implicazioni pratiche per professionisti e manager aziendali. Il lavoro conferma il ruolo di importanza assunto dall'incompatibilità ideologica nei processi di formazione di sentimenti di odio, da parte dei consumatori. La probabilità che un brand venga odiato, infatti, aumenta all'aumentare della percezione di non sostenibilità dello stesso. Questo risultato permette di trarre una prima considerazione in merito alla rilevanza che possono assumere le strategie di comunicazione in un'ottica istituzionale. In particolare, la comunicazione istituzionale dovrebbe essere attentamente gestita dalle aziende al fine di mitigare eventuali percezioni negative che i consumatori potrebbero avere nei confronti di alcuni loro comportamenti, giudicati come irresponsabili, dal punto di vista sociale, legale o morale. La mancata correzione di queste percezioni, infatti, può portare i consumatori a sviluppare sentimenti di odio verso l'azienda e il suo brand. Per questo motivo, diventa fondamentale l'adozione di comportamenti responsabili, a livello sociale, ambientale, e morale (Zarantonello et al., 2016; Romani et al., 2015; Bryson et al., 2013; Lee et al., 2009). Tali sforzi dovranno, inoltre, essere comunicati correttamente e puntualmente dalle imprese al fine di mettere a conoscenza i propri stakeholders dei loro comportamenti sostenibili e dei valori caratterizzanti la loro filosofia aziendale. Enfatizzando l'impegno ambientale e sociale, la comunicazione istituzionale contribuisce ad influenzare positivamente la percezione dei consumatori nei confronti dell'azienda, sviluppando in questo modo relazioni consumatori-brand positive.

In assenza di una corretta strategia di comunicazione istituzionale, lo studio ha permesso di identificare possibili strategie che le imprese potrebbero adottare per gestire efficacemente i canali comunicativi online e offline in un'eventuale situazione di odio innescata da motivazioni di natura ideologica o morale. Nello specifico, le imprese dovrebbero monitorare costantemente l'ambiente online e offline, dal momento che - come emerso dai risultati - i brand haters adotteranno entrambi i canali per esprimere e comunicare la loro frustrazione e insoddisfazione. Nel contesto online, le imprese dovrebbero inserire figure qualificate in grado di interagire con gli utenti in tempo reale e di gestire attentamente i contenuti online riguardanti l'azienda, i suoi prodotti, servizi, e il suo brand. Allo stesso tempo, occorre presidiare anche l'ambiente offline, nonostante tale contesto risulti essere più critico da monitorare rispetto a quello online. A questo proposito, le informazioni raccolte all'interno della sfera online (comportamenti,

atteggiamenti, e abitudini di consumo dei clienti) potrebbero essere utilizzate per realizzare azioni di comunicazione offline, come attività in-store, finalizzate ad enfatizzare i comportamenti e i valori dell'impresa. Dal punto di vista delle competenze offline e online necessarie, esse potrebbero essere inserite direttamente all'interno dell'azienda o reclutate esternamente (mediante ad esempio agenzie di marketing o di consulenza).

Dai risultati, inoltre, è emerso come la relazione fra odio verso un brand e adozione del passaparola negativo online sia mediata dalla preoccupazione per gli altri e dalla volontà di manifestare i propri sentimenti negativi. Per questo motivo, le aziende dovrebbero assumere, da un lato, un comportamento proattivo mediante l'acquisizione di risorse specializzate nella gestione di lungo termine delle relazioni online con i consumatori e, dall'altro, un atteggiamento reattivo (gestione della crisi) mediante la presenza di una task-force specializzata nell'online crisis management. Dall'altra parte, i risultati hanno evidenziato come la relazione fra odio verso un brand e adozione del passaparola negativo offline sia invece mediata solo dalla preoccupazione per gli altri. Rivolgendosi in questo caso al contesto offline, il management dovrebbe incorporare, all'interno dei prodotti, tutte le informazioni necessarie che potrebbero rappresentare, per i consumatori, fonte di preoccupazione dal punto di vista ideologico, sociale o morale. Diventa pertanto fondamentale capire quali siano le principali fonti di interesse dei consumatori (capacità di business intelligence), in modo da poterle anticipare mediante comunicazioni specifiche legate al brand/prodotto ed attraverso la formazione della forza vendita, con l'obiettivo finale di migliorare le capacità informative dei venditori soprattutto in un'ottica di brand sustainability.

Originalità del lavoro. L'analisi delle relazioni negative brand-consumatori rappresenta un'area di indagine ancora poca sviluppata dalla letteratura di settore (Hegner et al., 2017). Il presente studio ha cercato di approfondire tale tematica assumendo un'ottica ideologica e morale che rileva il ruolo delle pratiche sostenibili anche ai fini dell'accettazione del brand e dello sviluppo di atteggiamenti positivi nei suoi confronti. Il lavoro, inoltre, ha permesso di arricchire la letteratura esistente sul brand hate sia a livello concettuale che metodologico. Concettualmente, la tematica è stata estesa considerando l'ambiente sia online che offline, consentendo in questo modo di approfondire l'analisi in un contesto omni-channel, ancora poco approfondito dalla letteratura contemporanea (Hegner et al., 2017, Zarantonello et al., 2016; Lee et al., 2009). Allo stesso tempo, sono state identificate nuove risposte comportamentali legate all'odio verso un brand arricchendo in questo modo la tassonomia offerta dagli studi precedenti. Un ulteriore elemento di novità ha riguardato l'inclusione di due mediatori, la preoccupazione per gli altri e la manifestazione di sentimenti negativi, che hanno permesso di spiegare la relazione fra odio verso un brand e l'adozione del passaparola negativo online e offline. Sotto il profilo metodologico, infine, le relazioni negative brand-consumatori sono state analizzate in una prospettiva quantitativa, a differenza degli studi precedenti, prevalentemente fondati su approcci di natura concettuale o qualitativa (Hegner et al., 2017).

Parole chiave: sostenibilità del brand; incompatibilità ideologica; brand hate; passaparola negativo offline/online

Bibliografia

- ALBA J.W., LUTZ R.J. (2013), "Broadening (and narrowing) the scope of brand relationships", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 23, n. 2, pp. 265-268.
- ALBERT N., MERUNKA D., VALETTE-FLORENCE P. (2008), "When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 10, pp. 1062-1075.
- BRYSON D., ATWAL G., HULTÉN P. (2013), "Towards the conceptualisation of the antecedents of extreme negative affect towards luxury brands", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 393-405.
- BRUNDTLAND G.H. (1987), *Rapporto ONU della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo* - "Our Common Future", Disponibile online.
file:///C:/Users/Elisabetta/Documents/Downloads/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf [ultimo accesso: 08/04/2019].
- CARLSON B.D., SUTER T.A., BROWN T.J. (2008), "Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 4, pp. 284-291.
- DAVIES A.R., DOYLE R., PAPE J. (2012), "Future visioning for sustainable household practices: spaces for sustainability learning?", *Area*, vol. 44, n. 1, pp. 54-60.
- DEMING C.L., JAHN S., BOZTUG Y. (2017), "Conducting Mediation Analysis in Marketing research", *Marketing ZFP*, vol. 39, n. 3, pp. 76-98.
- ELKINGTON J. (1998), "Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business", *Environmental quality management*, vol. 8, n. 1, pp. 37-51.
- ENGEL J.F., BLACKWELL R.D., MINIARD P.W. (1993), *Consumer Behavior* (8th ed.), Dryden Press, Fort Worth.
- GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.S. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 874-907.
- GOODMAN L.A. (1961), "Snowball sampling", *The annals of mathematical statistics*, vol. 32, n. 1, pp. 148-170.
- GRÉGOIRE Y., LAUFER D., TRIPP T.M. (2010), "A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: Understanding the effects of perceived greed and customer power", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n. 6, pp. 738-758.
- GRÉGOIRE Y., TRIPP T.M., LEGOUX R. (2009), "When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 6, pp. 8-32.
- HALL M., PURCHASE D. (2006), "Building or bodging? Attitudes to sustainability in UK public sector housing construction development", *Sustainable Development*, vol. 14, n. 3, pp. 205-218.

- HAYES A.F., MONTOYA A.K., ROCKWOOD N.J. (2017), "The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling", *Australasian Marketing Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 76-81.
- HEGNER S.M., FETSCHERIN M., VAN DELZEN M. (2017), "Determinants and outcomes of brand hate", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 26, n. 1, pp. 13-25.
- HENNIG-THURAU T., GWINNER K.P., WALSH G., GREMLER D.D. (2004), "Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?", *Journal of interactive marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 38-52.
- JOHNSON A.R., MATEAR M., THOMSON M. (2011), "A coal in the heart: Self-relevance as a post-exit predictor of consumer anti-brand actions", *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n. 1, pp. 108-125.
- KRISHNAMURTHY S., KUCUK S.U. (2009), "Anti-branding on the internet", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 11, pp. 1119-1126.
- KUCUK S.U. (2015), "A semiotic analysis of consumer-generated antibranding", *Marketing Theory*, vol. 15, n. 2, pp. 243-264.
- KUCUK S.U. (2008), "Negative double jeopardy: The role of anti-brand sites on the Internet", *Brand Management*, vol. 15, n. 3, pp. 209-222.
- LAROCHE M., HABIBI M.R., RICHARD M.O. (2013), "To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?", *International Journal of Information Management*, vol. 33, n. 1, pp. 76-82.
- LEE M.S.W., MOTION J., CONROY D. (2009), "Anti-consumption and brand avoidance", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 2, pp. 169-180.
- LOZANO J., BLANCO E., REY-MAQUIEIRA J. (2010), "Can ecolabels survive in the long run? The role of initial conditions", *Ecological Economics*, vol. 69, n. 12, pp. 2525-2534.
- LUO X., RAITHEL S., WILES M.A. (2013), "The impact of brand rating dispersion on firm value", *Journal of Marketing Research*, vol. 50, n. 3, pp. 399-415.
- NIELSEN (2014), "Doing well by doing good". Disponibile online: <https://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf> [ultimo accesso: 08/04/2019].
- OSSERVATORIO FINDOMESTIC (2017), "I mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo". Disponibile online: http://www.osservatoriofindomestic.it/media/Osservatorio_Consumi_2017_Tendenze.pdf [ultimo accesso: 08/04/2019].
- POPP B., GERMELMANN C.C., JUNG B. (2016), "We love to hate them! Social media-based anti-brand communities in professional football", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, vol. 17, n. 4, pp. 349-367.
- PREACHER K.J., RUCKER D.D., HAYES A.F. (2007), "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions", *Multivariate behavioral research*, vol. 42, n. 1, pp. 185-227.
- ROMANI S., GRAPPI S., ZARANTONELLO L., BAGOZZI R.P. (2015), "The revenge of the consumer! How brand moral violations lead to consumer anti-brand activism", *Journal of Brand Management*, vol. 22, n. 8, pp. 658-672.
- ROMANI S., GRAPPI S., DALLI D. (2012), "Emotions that drive consumers away from brands: measuring negative emotions towards brands and their behavioral effects", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 55-67.
- SCHMIDT S., LANGNER S., HENNIGS N., WIEDMANN K.P., KARAMPOURNIOTI E., LISCHKA G. (2017), "The green brand: Explicit and implicit framing effects of ecolabelling on brand knowledge", *Cogent Psychology*, vol. 4, n. 1, pp. 1329191.
- SHRIVASTAVA P. (1995), "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 936-960.
- THOMPSON S.A., SINHA R.K. (2008), "Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty", *Journal of marketing*, vol. 72, n. 6, pp. 65-80.
- VAREY R.J. (2012), "The marketing future beyond the limits of growth", *Journal of Macromarketing*, vol. 32, n. 4, pp. 424-433.
- WARD J.C., OSTROM A.L. (2006), "Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites", *Journal of Consumer Research*, vol. 33, n. 2, pp. 220-230.
- XIAOLUA W., GANGA F., PENG L. (2009), "Transformation of Growth Pattern and Growth Sustainability in China", *Economic Research Journal*, vol. 1, pp. 4-16.
- ZARANTONELLO L., ROMANI S., GRAPPI S., BAGOZZI R.P. (2016), "Brand hate", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 25, n. 1, pp. 11-25.

Sostenibilità: al di là del facile consenso, la necessità di individuare policy concrete ed efficaci

FEDERICO TESTA[▲] VANIA VIGOLO[•]

Obiettivi

1. Obiettivi del lavoro

Il tema della sostenibilità riscuote un crescente interesse da parte di istituzioni e imprese, oltre che da parte del mondo accademico (Baccarani e Golinelli, 2013). Prendendo come riferimento la banca dati di Scopus, basti pensare che tra il 2014 e il 2018 il numero totale di articoli pubblicati aventi tra parole chiave, titolo o abstract il termine “sustainable” o “sustainability” sono raddoppiati, passando da 16.253 (a dicembre 2013) a 32.405 (a dicembre 2018). Pur essendo la sostenibilità un tema che si presta ad un’analisi in ambiti disciplinari molto vari, questa tendenza emerge chiaramente anche per l’area classificata da Scopus come “Business, management and accounting”.

Le numerose iniziative di comunicazione, talvolta sfociate in pratiche di greenwashing (Vollero, 2013), e di sensibilizzazione dell’opinione pubblica hanno contribuito in particolare ad aumentare la consapevolezza rispetto alla dimensione ambientale delle sostenibilità. Fermarsi a ragionare “soltanto” su questo, pur imprescindibile, pilastro della sostenibilità sarebbe però riduttivo e, soprattutto, poco utile a sviluppare policy in grado di promuovere un cambiamento concreto (Brown et al., 2015; Frey et al., 2017). A partire dall’analisi di alcune caratteristiche del sistema energetico italiano, questo lavoro pone l’accento su altre due dimensioni della sostenibilità, sostenibilità tecnico-ingegneristica e sostenibilità economica, e propone alcune linee guida per l’individuazione di policy per lo sviluppo di un modello sostenibile che sia anche realmente perseguibile. L’individuazione di policy energetiche è importante perché i combustibili fossili, impiegati per la produzione di energia nell’industria, negli edifici e nel settore dei trasporti, sono i principali responsabili delle emissioni di CO₂ e quindi dell’innalzamento della temperatura globale (International Energy Agency, 2018). Le policy energetiche incidono sul tipo di energia e di fonti utilizzate, sulla quantità di energia consumata (ad esempio con politiche orientate al miglioramento dell’efficienza energetica) e sul costo dell’energia per cittadini e imprese; di conseguenza, hanno un impatto diretto sulla vita delle persone, sulla competitività delle imprese e sull’ambiente (Kuzemko et al., 2016; Lindberg et al., 2018).

2. Contesto istituzionale di riferimento

L’identificazione di policy energetiche va contestualizzata nell’ambito degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile definiti a livello europeo e nazionale. Nel novembre 2018, la Commissione Europea ha presentato il proprio piano strategico a lungo termine per lo sviluppo sostenibile intitolato “A Clean Planet for all - A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy”. In questa visione strategica proiettata al 2050, si cerca di delineare la strada verso la cosiddetta “climate neutrality” attraverso l’investimento nella tecnologia, nella creazione di consapevolezza e nel coinvolgimento dei cittadini, nella creazione di azioni concrete e coordinate nel settore dell’industria, della finanza o della ricerca nel più ampio quadro delle policy energetiche definite dal pacchetto “Clean Energy for All Europeans”. La questione energetica è infatti centrale in una prospettiva di sviluppo sostenibile e di climate neutral economy, che prevede azioni congiunte in diverse aree strategiche, tra cui si evidenziano:

- Efficienza energetica
- Sviluppo delle rinnovabili
- Mobilità
- Industria ed economia circolare
- Infrastrutture e interconnessioni

A livello nazionale, nel gennaio 2019, il Ministero dello sviluppo economico ha inviato alla Commissione europea una proposta di “Piano nazionale integrato per l’energia e il clima” (PNEC) per gli anni 2021-2030 con obiettivi che riguardano efficienza energetica, rinnovabili ed emissioni di gas serra e le principali misure previste per il raggiungimento di tali obiettivi. In un comunicato stampa diffuso dal Ministero dello sviluppo economico, si presentano i principali obiettivi contenuti del Piano:

- “una percentuale di energia da FER nei Consumi Finali Lordi di energia pari al 30%, in linea con gli obiettivi previsti per il nostro Paese dalla UE;

[▲] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona
e-mail: federico.testa@univr.it

[•] Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona
e-mail: vania.vigolo@univr.it

- una quota di energia da FER nei Consumi Finali Lordi di energia nei trasporti del 21,6% a fronte del 14% previsto dalla UE;
- una riduzione dei consumi di energia primaria rispetto allo scenario PRIMES 2007 del 43% a fronte di un obiettivo UE del 32,5%" (Camera dei Deputati - Servizio Studi, 2019, pp. 3-4).

La seguente Tabella 1 sintetizza gli obiettivi di sostenibilità definiti dall'Unione Europea e dell'Italia al 2020 e al 2030.

Tab. 1: Principali obiettivi su energia e clima dell'Unione Europea e dell'Italia al 2020 e al 2030

	Obiettivi 2020		Obiettivi 2030	
	UE	ITA	UE	ITA
Energie rinnovabili (FER)				
Quota di energia da FER nei Consumi Finali Lordi di energia	20%	17%	32%	30%
Quota di energia da FER nei Consumi Finali Lordi di energia nei trasporti	10%	10%	14%	21,6%
Quota di energia da FER nei Consumi Finali Lordi per riscaldamento e raffrescamento			+1,3% annuo (indicativo)	+1,3% annuo (indicativo)
Efficienza Energetica				
Riduzione dei consumi di energia primaria rispetto allo scenario PRIMES 2007	-20%	-24%	-32,5% (indicativo)	-43% (indicativo)
Risparmi consumi finali tramite regimi obbligatori efficienza energetica	-1,5% annuo (senza trasp.)	-1,5% annuo (senza trasp.)	-0,8% annuo (con trasporti)	-0,8% annuo (con trasporti)
Emissioni Gas Serra				
Riduzione dei GHG vs 2005 per tutti gli impianti vincolati dalla normativa ETS	-21%		-43%	
Riduzione dei GHG vs 2005 per tutti i settori non ETS	-10%	-13%	-30%	-33%
Riduzione complessiva dei gas a effetto serra rispetto ai livelli del 1990	-20%		-40%	

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico et al. (2018), p. 10

Per raggiungere questi obiettivi, è fondamentale l'individuazione di policy energetiche orientate a un uso più razionale dell'energia e allo sviluppo di fonti rinnovabili che vadano progressivamente a sostituire le fonti fossili per la produzione di energia (Omer, 2008).

Metodo. Questo lavoro si propone come un viewpoint che si sviluppa a partire da un'analisi del contesto energetico italiano ed europeo, interpretato alla luce degli studi e delle pubblicazioni di diversi enti e organizzazioni nazionali e internazionali, in primis quelli dell'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA), l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), oltre che alla luce degli obiettivi su energia e clima sopra citati. Sulla base di questa analisi, e dopo un confronto con la letteratura scientifica nazionale e internazionale su sostenibilità ed energia, si individuano due temi chiave attorno ai quali sviluppare le implicazioni di policy.

Risultati. Dall'analisi effettuata emergono due principali temi (o dimensioni) su cui i policy maker dovrebbero concentrarsi per sviluppare le policy energetiche necessarie a uno sviluppo sostenibile. Il primo tema riguarda il concetto di sostenibilità tecnico-ingegneristica, ovvero la concreta percorribilità delle soluzioni individuabili allo stato delle conoscenze disponibili (Testa e Vigolo, 2014). Con riferimento alla produzione di energia elettrica, è chiaro che l'utilizzo di sole, vento, maree è "ambientalmente" più sostenibile rispetto alle fonti tradizionali, prevalentemente fossili (Dincer, 2000; Lund, 2007). Ma ragionare in termini di sostenibilità del sistema energetico significa porsi -tra l'altro- problemi come quelli della programmabilità dell'offerta e dei vincoli caratteristici del sistema di trasmissione e dispacciamento, tipici di un "bene" di norma non immagazzinabile come l'energia elettrica (Strantzali e Aravossis, 2016; Trainer, 2017).

In particolare, la rilevante presenza di fonti rinnovabili, per loro natura non programmabili ed intermittenti, comporta un insufficiente livello di riserve e questo può incidere, in particolari situazioni, anche sul livello di sicurezza. Ad esempio quando il livello di produzione degli impianti fotovoltaici e eolici raggiunge le dimensioni della domanda nella stessa zona (tipicamente in estate con basso livello di domanda, in ore diurne e in giornate ventose), Terna (il gestore della Rete di Trasmissione Nazionale) per garantire la sicurezza del sistema deve non solo "chiamare" comunque impianti termoelettrici programmabili, anche se il mercato sarebbe teoricamente in equilibrio, ma troppo esposto al rischio "discontinuità", ma anche fermare una quota di impianti rinnovabili. Tutto ciò comporta un ripensamento delle modalità di gestione delle reti di distribuzione, che devono passare da "passive" ad "attive".

Questa direzione di evoluzione è identificata, a livello internazionale, con il termine “*smart grid*” (Caputo et al., 2018; Zafar et al., 2018), sottintendendo strutture e modalità operative fortemente innovative che, oltre a mantenere un elevato livello di sicurezza e affidabilità dell'intero sistema, siano anche in grado di far fronte ai numerosi problemi legati alla gestione della generazione distribuita.

Analogamente si può ragionare in tema di economia circolare, di cui tanto si sta discutendo negli ultimi anni. Secondo la definizione di Geissdoerfer et al. (2017, p. 759), l'economia circolare può essere intesa come “*a regenerative system in which resource input and waste, emission, and energy leakage are minimised by slowing, closing, and narrowing material and energy loops. This can be achieved through long-lasting design, maintenance, repair, reuse, remanufacturing, refurbishing, and recycling*”. L'idea di base, sicuramente affascinante e convincente, si basa in sostanza sul principio di trasformare - ad esempio per quello che riguarda la produzione industriale- quello che è il rifiuto di un'impresa nella materia prima dell'altra, con il beneficio di evitare i costi di smaltimento per l'una e abbassare quelli di approvvigionamento dell'altra. Dal punto di vista pratico, esperienze concrete che vadano al di là di quelle, di nicchia, sin qui realizzate in Italia prevalentemente da Enea, così da poter piano a piano generalizzare il *modus operandi* e diffonderlo al variegato tessuto industriale italiano.

Il secondo tema cruciale per lo sviluppo di policy efficaci riguarda la sostenibilità economica delle soluzioni proposte, aspetto che dovrebbe essere sempre preso in considerazione anche nell'analisi della dimensione tecnico-ingegneristica della sostenibilità. In particolare, nel contesto energetico, con il cambiamento della struttura dell'offerta sul mercato elettrico, si è ridotta la quota di impianti che operano in regime di concorrenza: infatti le fonti rinnovabili nel mercato godono della priorità di dispacciamento (garantita dalle direttive europee) e quindi agiscono da “*price taker*”. In sostanza il meccanismo di soluzione del mercato basato sul prezzo marginale (tutti gli impianti vengono remunerati al prezzo dell'impianto più costoso che viene selezionato nel Mercato del Giorno Prima) consente alle fonti rinnovabili di offrire a prezzo zero e di essere remunerate al prezzo dell'impianto termoelettrico più costoso senza partecipare al mercato; la concorrenza avviene quindi solo tra gli impianti termoelettrici.

Negli anni scorsi, il progressivo sviluppo delle fonti rinnovabili in Italia è stato perseguito con un meccanismo di incentivazione a carico della bolletta energetica e non della fiscalità generale (Marcantonini e Valero, 2017). Se questo ha avuto l'effetto positivo di aumentare la produzione da fonti rinnovabili nel nostro Paese, d'altra parte ha fatto sì che le bollette italiane, nonostante la diminuzione dei costi delle materie prime negli ultimi anni, non abbiano subito significative riduzioni ed anzi, di fronte al rialzo del costo del petrolio, rischiano di aumentare anche perché, nel frattempo, sulla bolletta energetica hanno finito per pesare ulteriori costi quali quelli relativi al il mantenimento in equilibrio del sistema, alla presenza di imprese energivore, alla riforma del sistema tariffario. Tutto questo ha finito per influenzare pesantemente le dinamiche della bolletta energetica, anche perché si è sottovalutato l'impatto complessivo dell'insieme delle singole misure.

Il risultato è che il “sistema” italiano è in qualche modo appesantito da scelte/dinamiche che riducono enormemente i margini di manovra del decisore, che si trova a dover trovare punti di equilibrio nuovi tenendo però conto di scelte già fatte e che pesano molto sulla bolletta. Un esempio per tutti: nel momento in cui si ragiona di meccanismi di autoconsumo e autosufficienza energetica (Lorek e Spangenberg, 2019), bisogna sapere che se si amplia la platea di chi non concorre a pagare gli “oneri di sistema” genericamente intesi, quelli oneri ricadranno pro quota sugli altri consumatori, finendo per aggravare ulteriormente i costi già elevati. Non diversamente, con riferimento più in generale alla spinta verso il vettore elettrico, nel momento in cui il consumatore sta ancora pagando in bolletta gli investimenti relativi alle reti di trasmissione e distribuzione del gas, bisogna prestare attenzione alla scansione temporale de nuovi investimenti -necessari- nella trasmissione distribuzione elettrica.

La “sostenibilità economica” del sistema energetico italiano pone dunque diverse domande: questa struttura delle fonti, il sistema degli incentivi alle rinnovabili, i costi di mantenimento in equilibrio (e quindi in sicurezza) del sistema sono compatibili con la vita dei cittadini e delle imprese italiane? (ARERA, 2018)

Un'ultima riflessione riguarda la prospettiva della mobilità sostenibile (Holden et al., 2019). Sul tema esistono ancora alcune problematiche tecnico-ingegneristiche, di cui spesso si sente parlare: la necessità che l'energia che alimenta le automobili sia prodotta da fonti rinnovabili, la durata della carica delle batterie, il fine vita degli accumulatori. Non altrettanta attenzione si è dedicata, nel tempo, al tema della rete infrastrutturale necessaria alla ricarica: in parole povere, per ricaricare in poco tempo batterie sempre più potenti bisogna avere la disponibilità di molta energia in maniera decentrata (ad esempio, a livello di singola abitazione o di condominio). Pertanto, servono investimenti importanti sulle reti di distribuzione, e bisogna far fronte alla problematica sul mantenimento in equilibrio del sistema a livello locale (la mia tv si spegne perché il vicino sta ricaricando l'auto). Di certo gli investimenti si possono e si debbono fare, ma con una programmazione tale da minimizzare gli impatti sulle bollette, ad esempio pensando a sistemi di ricarica alternativi: l'attuale rete di rifornimento carburanti potrebbe strutturarsi in modo tale fornire in quella sede, attraverso batterie stazionarie alimentate in media tensione, il servizio di ricarica in pochi minuti, attraverso personale qualificato e debitamente attrezzato (grandi potenze elettriche in poco tempo=maggiore rischio di incidenti). Non avrebbe senso, prima di effettuare rilevanti investimenti (che sono sempre e comunque a carico della collettività), fare una valutazione accurata dei vari possibili sistemi così da minimizzare gli impatti economici?

Le considerazioni fin qui delineate sottolineano quindi la necessità di bilanciare la sostenibilità tecnico-ingegneristica delle soluzioni ad oggi disponibili con la sostenibilità economica delle policy energetiche per le imprese e per la collettività.

Implicazioni. Dall'analisi condotta è possibile individuare alcune linee guida per la definizione di policy energetiche che possono essere così sintetizzate:

- la necessità di valutare la possibilità di trasferimento alla fiscalità generale di una parte delle misure di incentivazione pregresse, trasformandole così da una sorta di “tassazione occulta” in una politica esplicita nazionale a favore dell'ambiente e della sostenibilità;
- la necessità di riconsiderare con attenzione gli sgravi alle imprese energivore limitandoli solo ad imprese che effettivamente operano in misura importante sul mercato internazionale;
- l'importanza di introdurre gli elementi di gradualità necessari ad evitare che la spinta agli investimenti volti ad incrementare la diffusione del vettore elettrico vada a sommarsi ai costi già presenti in bolletta, incrementandone ulteriormente gli importi.

In sintesi, se la crescita dell'attenzione verso la sostenibilità cui si è potuto assistere negli ultimi anni è certamente un segnale positivo, è necessario evitare il rischio di una facile banalizzazione dei problemi e delle relative soluzioni. In questo senso, la disanima più approfondita delle varie accezioni del termine sostenibilità nel contesto energetico (Santoyo-Castelazo e Azapagic, 2014), e delle loro implicazioni ai fini del raggiungimento di un maggiore equilibrio tra uomo e ambiente, può aiutare a individuare le scelte politiche concrete che possono portare ad una sostenibilità vera dell'agire umano.

Originalità del lavoro. Gli studi che riguardano il settore energetico tendono a privilegiare una prospettiva di analisi tecnico-ingegneristica con forti competenze specialistiche e, per tali ragioni, si verificano spesso forti asimmetrie informative tra esperti del settore e policy maker. Questo lavoro sottolinea l'importanza di un approccio multiprospettico e multidisciplinare alla sostenibilità (Rau et al., 2018), cercando di indirizzare i policy maker verso alcune questioni chiave nello sviluppo di politiche concrete.

Limiti della ricerca. Un approccio più sistematico nell'analisi della letteratura scientifica e lo sviluppo di case studies (nazionali e internazionali) riguardo esperienze nel settore energetico potrebbe favorire l'individuazione di best practice utili a sviluppare ulteriormente le indicazioni di policy.

Parole chiave: sostenibilità economica; energia; fonti rinnovabili; tecnologia; economia circolare

Bibliografia

- AUTORITÀ DI REGOLAZIONE PER ENERGIA RETI E AMBIENTE (2018), *Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta*, vol. I “Stato dei servizi”, https://www.arera.it/allegati/relaz_ann/18/RAvolumeI_2018.pdf
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2013), “Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio”, *Sinergie*, n. 84, pp. VIII-XIII.
- BROWN A., SCHULTZ D., BACCARANI C., GOLINELLI G.M., GATTI C., VOLPE L. (2015), “Sustainability, stakeholder and business”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 96, pp. 9-15.
- CAMERA DEI DEPUTATI - SERVIZIO STUDI (2019), “La programmazione energetica nel Clean energy package: i Piani nazionali per l'energia ed il clima”, http://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1144175.pdf?_1552466364681
- CAPUTO F., BUHNOVA B., WALLETZKY L. (2018) “Investigating the role of smartness for sustainability: insights from the Smart Grid domain”, *Sustainability Science*, n. 13, pp. 1299-1309.
- COMMISSIONE EUROPEA (2018), *A Clean Planet for all A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy*, https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/docs/pages/com_2018_733_en.pdf
- DINCER I. (2000), “Renewable energy and sustainable development: a crucial review”, *Renewable and sustainable energy reviews*, vol. 4 n. 2, pp. 157-175.
- FREY M., GUSMEROTTI N., POGUTZ S. (2017), “Servizi ecosistemici e biodiversità: una nuova prospettiva per un'economia più sostenibile”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 35, n. 102, pp. 165-184.
- GEISSDOERFER M., SAVAGET P., BOCKEN N. M., HULTINK E. J. (2017), “The Circular Economy-A new sustainability paradigm?”, *Journal of Cleaner Production*, n. 143, pp. 757-768.
- HOLDEN E., GILPIN G., BANISTER D. (2019), “Sustainable Mobility at Thirty”, *Sustainability*, vol. 11, n. 7, 1965.
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (2018), *World Energy Outlook 2018*, Paris.
- KUZEMKO C., LOCKWOOD M., MITCHELL C., HOGGETT R. (2016), “Governing for sustainable energy system change: Politics, contexts and contingency”, *Energy Research & Social Science*, n. 12, pp. 96-105.
- LINDBERG M. B., MARKARD J., ANDERSEN A. D. (2018), “Policies, actors and sustainability transition pathways: A study of the EU's energy policy mix”, *Research Policy*, Available online 21 September 2018.
- LOREK S., SPANGENBERG J. H. (2019), “Energy sufficiency through social innovation in housing”, *Energy Policy*, n. 126, pp. 287-294.
- MARCANTONINI C., VALERO V. (2017), “Renewable energy and CO2 abatement in Italy”, *Energy Policy*, n. 106, pp. 600-613.
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2018), *Proposta di Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima*, 31.12.2018, https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Proposta_di_Piano_Nazionale_Integrato_per_Energia_e_il_Clima_Italiano.pdf

- OMER A.M. (2008), “Energy, environment and sustainable development”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 12, n. 9, pp. 2265-2300.
- RAU H., GOGGINS G., FAHY F. (2018) “From invisibility to impact: Recognising the scientific and societal relevance of interdisciplinary sustainability research”, *Research Policy*, vol. 47, n. 1, pp. 266-276.
- SANTOYO-CASTELAZO E., AZAPAGIC A. (2014), “Sustainability assessment of energy systems: integrating environmental, economic and social aspects”, *Journal of Cleaner Production*, n. 80, pp. 119-138.
- STEINER G., GEISLER B., SCHREDER G., ZENK L. (2018), “Living sustainability, or merely pretending? From explicit self-report measures to implicit cognition”, *Sustainability Science*, n. 13, pp. 1001-1015.
- STRANTZALI E., ARAVOSSIS K. (2016), “Decision making in renewable energy investments: A review”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 55, pp. 885-898.
- TESTA F., VIGOLO V. (2014), “Sostenibilità tecnico-ingegneristica ed economico-sociale: la nuova sfida per il sistema energetico italiano”, *Management delle Utilities e delle Infrastrutture*, n. 3, pp. 12-18.
- TRAINER T. (2017), “Some problems in storing renewable energy”, *Energy Policy*, n. 110, pp. 386-393.
- VOLLERO A. (2013), “Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali”, *Sinergie*, n. 92, pp. 3-23.
- ZAFAR R., MAHMOOD A., RAZZAQ S., ALI W., NAEEM U., SHEHZAD K. (2018), “Prosumer based energy management and sharing in smart grid”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, n. 82, pp. 1675-1684.

Siti internet

<http://www.enea.it/it>
<https://ec.europa.eu/energy/en>
<https://www.arera.it/it/index.htm>

CSR communication in Asian context. An empirical analysis through the lens of the National Business Systems

FRANCESCA CONTE^{*} CLAUDIA COVUCCI[•] AGOSTINO VOLLERO[▲]
ALFONSO SIANO^{**} MARIA GIOVANNA CONFETTO^{**}

Objectives. Driven by influences and pressures from supranational systems on the adoption of socially responsible behavior, the regulatory efforts of organizations are increasingly focused on the search for global CSR standards and reporting (Vigneau et al., 2015). Nevertheless, the adoption of CSR policies, plans and programs is strongly shaped by institutional forces within different cultural, political and socioeconomic contexts that distinguish every nation in the world (Tang et al., 2015). For instance, different state and financial systems, ownership and governance forms strongly impact on the way in which organizations interpret and apply the principles and the practices of social responsibility (Campbell 2006; Fransen, 2013). In this sense, it is important to understand what are the dynamics and factors, at the level of the national business system (NBS), that influence the implementation of CSR in companies involved in that system (Aguilera et al., 2007). This has led in CSR debate to an exploration of how corporations in countries with different cultures and political-economic systems operate differently in terms of CSR disclosure (Scherer and Palazzo, 2008). To deepen the NBS-CSR relation, in fact, a very important resultant to analyze is CSR communication, which reflects CSR strategic orientation and corporate commitment in CSR initiatives and reporting practices (Chapple and Moon, 2005). The relevance of CSR communication is linked to its strategic role in the business context. CSR communication is in fact substantial for the survival, efficiency and lasting success of an entity (Hallahan et al., 2007; Zeffass et al. 2018) as it helps, over the long run, building corporate image, strengthening stakeholder-company relationships, and enhancing stakeholders' advocacy behaviors (Du et al., 2010).

In previous research, CSR communication variance has been explored in light of specific factors: penetration, explicitness and symbolic practices (Chapple and Moon, 2005; Matten and Moon, 2008; Marquis and Qian, 2014). The first factor, CSR penetration, is the measure of the organizational commitment and the extent in reporting corporate social and environmental efforts that go beyond economic priorities. The penetration was detected both at the national level, considered as the rate of adoption in a country of CSR policies, plans and programs (Halkos and Skouloudis 2016; 2017) and at the firm level, read as a factor of CSR strategization within the business context (Sharp and Zaidman, 2010).

CSR explicitness represents the companies' involvement in disclosing voluntary efforts in CSR and following specific CSR communication principles. Matten and Moon (2008) stated that CSR explicitness depends on the degree of internalization at the institutional level of CSR practices so, according to them, implicit CSR is typical of coordinated economies (eg. Europe) and explicit CSR is expressed by liberal economies (eg. US).

Finally, CSR symbolic practices (among which the most relevant is the greenwashing) are adopted as a form of "cosmetic communication" aimed at simulating non-real behaviors or emphasizing small CSR efforts and, for this reason, they are not associated with enhanced disclosure quality (i.e. substantive approach) (Michelon et al., 2015; Lyon and Montgomery, 2015). In some research, the symbolic approach to CSR communication is linked to systems of self-regulation in CSR accountability (Pérez-Batres et al., 2012), to liberalism dynamics (Roulet and Touboul, 2015) and normative pressures (Pérez-Batres et al., 2011).

The study, thus, aims at exploring whether organizations' specific orientation, explicitness and use of symbolic practices in CSR communication reflects the characteristics of countries to which they belong.

-
- * Research fellow of *Business Management* - University of Salerno
e-mail: fconte@unisa.it (corresponding author)
 - PhD Student of *Business Management* - University of Salerno
e-mail: ccovucci@unisa.it (corresponding author)
 - ▲ Assistant professor of *Business Management* - University of Salerno
e-mail: avollero@unisa.it (corresponding author)
 - ** Full professor of *Business Management* - University of Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it
 - ** Assistant professor of *Business Management* - University of Salerno
e-mail: mconfetto@unisa.it

Methodology. In light of the variety of NBS that characterize the Asian continent, the paper proposes a qualitative research focused on analysis of corporate websites of companies in China, Japan, Republic of Korea and Hong Kong, in order to detect differences in terms of the three main dimensions of CSR communication, namely penetration, explicitness and symbolism.

In trying to explain how institutional configuration influences CSR strategies, some authors tend to group organizations on the basis of similar business systems (Becker, 2008; Witt and Redding, 2013). Early attempts in this direction have been conducted with respect to the Western world. CSR is, in fact, largely considered a Western phenomenon as, historically, the origins of the conceptualization of the social role of enterprises have arisen in the context of democracy and market capitalism of North America and Western Europe (Godfrey and Hatch, 2007; Scherer and Palazzo, 2008), causing the Western-centric nature of CSR foundations, standards and practices (Yin and Zhang, 2012). In this context, the VOC (varieties of capitalism) approach of Sosskice and Hall (2001) is applied. The main distinction exists between organizations from countries that approximate the coordinated market economy (CME) or the Rhenish and Nordic models of capitalism, and those belonging to countries approximating the liberal market economy (LME) or Anglophone model (Whitley, 1999; Amable, 2003).

According to Witt and Redding (2013), the VOC dichotomy is not applicable to Asia, as the great eastern continent demonstrates not only a clear difference of capitalism framework, but also encompasses a huge heterogeneity of political-economic configurations not treated in the comparative capitalism literature.

For this reason, further types of business systems in Asia can be identified (Witt and Redding, 2013): the (post) socialist countries of China, the advanced city economies of Hong Kong; the emerging Southeast Asian nations; the advanced Northeast Asian economies of Korea, and the Western economies as well as Japan. According to the authors, these geographical areas are distinguished based on some key dimensions often characterizing the institutional systems: state (governance indicators), education attainment and labor system, financial system and organization's internal structure, ownership and governance. All those dimensions are intended to have an impact on CSR. Considering the objective of this study, it is also to consider that, compared to Western countries, most Asian countries are considerable as developing country in adopting a CSR vision (Sharma, 2013). Thus, the standardization of practices and communication connected to globalization is still not very evident in this geographical area and its variety of institutional and economic configurations makes this geographical area the ideal context for conducting the empirical phase of research.

Furthermore, the choice of the Asian context fills a gap in the literature on the subject: of a number of recent CSR studies, relatively few focused on Asian countries to date (Tang and Li, 2009; Marquis and Qian, 2014; Zhang, 2017) and even less have conducted a comparative analysis of the Asian NBS, in order to explore whether and how national environment influence CSR communication.

Related to the CSR communication dimensions considered, some of recent studies, attempted to expand the knowledge of Asian business systems and the link with CSR penetration, noted that Asia lags behind the west in the adoption of CSR norms and values (Buhmann, 2005; Welford, 2005). So far, few studies focused on a comprehensive overview of CSR penetration in Asian context (Chapple and Moon, 2005). Taking into account that the variety of Asian business systems, in terms of political, labor, cultural and education systems, can have an impact on CSR orientation and CSR disclosure of firms (Whitley 1999; Ioannou and Serafeim, 2012), the first research question is:

RQ1: Do the CSR penetration, at firm level, vary according to the different Asian national business system?

In developing and transitional economies of the Asian landscape, in recent years has been detected an increasing trend towards explicit CSR (Matten and Moon, 2008; Yin and Zhang, 2012) on the grounds of isomorphic pressure from worldwide trade networks (Higgins and Debroux, 2009; Khilji and Rowley, 2013). Asian companies are, in fact, increasingly competing in a global marketplace and their business practices are increasingly characterized by greater discretionary social programs, social strategies and private-public partnerships. However, the still persistent heterogeneity of national business systems suggests the following research question:

RQ2: Do the level of CSR explicitness vary according to the different Asian national business system?

Referring to the symbolic management of communication, some studies associated this approach to the nature of economic systems and rationales at the national level. For example, Roulet and Touboul (2015) pointed out that "liberal systems lead firms to anticipate criticism and build legitimacy with impression management tactics" (p. 306), stressing that liberalism dynamics affect the likelihood of greenwashing. In other studies, symbolic approach is considered as a response to normative pressures from influential stakeholders, which force firms to do whatever they can to comply with the new "moral" environmental and social standards (Scott, 2008; Pérez-Batres et al., 2011). These pressures often involve the so-called "decoupling-risk" (Meyer and Rowan, 1977) that leads to variations in symbolic strategies (Tilcsik, 2010) depending on the extent of external monitoring.

However, there is no agreement on how much symbolic approaches to CSR communication are effectively monitored by relevant stakeholders. Some authors have shown that stakeholders do typically not monitor the implementation of decoupling practices (Zajac and Westphal, 2004). Others, instead, suggest that stakeholders punish firms exposed as greenwashers (Lyon and Maxwell, 2011). According to Marquis and Qian (2014), the decision to adopt a symbolic or substantive approach to CSR communication is a strategic choice of how to manage relationships

with governmental actors. This decision can affect the way in which a government considers the company's actions to comply with the rules and laws, and could be therefore associated with greater access to government resources, despite the risks it entails in terms of loss of legitimacy when the falsity of the statements is unmasked (Peng and Luo 2000; Li and Zhang 2007). Some studies find that Chinese industries are inclined to engage in greenwashing through the conduit of corporate philanthropy behavior (Du et al., 2016). Thus, the third research question is:

RQ3: Do the level of CSR symbolic practices vary according to the different Asian national business system?

To shed light on the above-mentioned research questions, an exploratory study has been conducted based on the content analysis of 82 corporate websites of Asian companies included in Dow Jones Sustainability Word Index (DJSWI) 2016 and in the Hang Seng (Mainland and HK) Corporate Sustainability Index ("HSMHSUS") 2016.

Content analysis consists of classifying the information disclosed into different categories in items that capture the aspects of social responsibility that researchers aim to analyze. The measurement indicators of penetration, explicitness and symbolic practices have been organized in a coding scheme. Drawing on principles and techniques of thematic content analysis (Braun and Clarke, 2006), the coding scheme in this study was both data-driven and theoretically-driven. Based on deductive or 'top down' approach (Boyatzis, 1998), the websites were reviewed in order to integrate the list of items identified. The items finally identified are measurable indicators for the evaluation of corporate websites and have been treated as dichotomous (dummy) variables, which reveal the presence or absence of a specific feature (Siano et al., 2016). Then, the indices of CSR penetration, CSR explicitness and CSR symbolic practices are treated as continuous variable and represent a total value (normalized) obtained by adding the corresponding items. The composite indices were, in fact, developed by accumulating the scores assigned to individual items, which contribute equally to determine the total values.

Findings. Data results of empirical analysis show that Japan obtains a high score of CSR penetration, while other nations demonstrate lower levels. Japan companies are also more committed in communicating CSR programs, policies, initiatives and performances that result from strategic and voluntary decisions. CSR explicitness is lower in China, as much as in Hong Kong, a little higher in Korea. No difference, instead, are found in using CSR symbolic communication on corporate websites of different NBS.

The findings seem to highlight that online CSR communication in Asian countries tends to mirror national business profiles. In particular, CSR penetration and CSR explicitness vary in the Asian nations, while CSR symbolic communication does not seem to be related to the peculiarity of each NBS. Findings thus confirm that the NBS is a relevant factor in the way CSR is defined, practiced and communicated on corporate websites, as it reflects and is influenced by the specific cultural and social environments (Chapple and Moon, 2005, Golob and Bartlett, 2007).

Research limits. Considering the present study focuses on a limited sample involving the leading sustainability driven companies worldwide (DJSWI and HSMHSUS), further research should use different list of companies to assess if the investigation leads to similar findings. Equally interesting would be to include companies belonging to other relevant Asian countries such as India, Thailand, Singapore and Taiwan in order to have a broader overall picture of Asian NBSs.

Practical implications. The research enriches the understanding of CSR communication practices in different Asian countries on the basis of the national business systems theory. Findings provide Asian managers with indications on how to make CSR communication more effective on their corporate websites in terms of CSR penetration and explicitness.

Originality of the study. The study contributes to shed light on CSR communication practices in Eastern countries, which have been less studied so far compared to the great deal of research on Western countries. The research fits inside the current debate on the relationship between a country's institutional system, corporate social responsibility and the way CSR is communicated to the public. More specifically, the paper enriches that part of the studies related to the Asian context, of great and growing concern for scholars interested in understanding the different CSR dynamics in the West and the East axis.

Key words: Corporate social responsibility; CSR penetration; CSR explicitness; CSR symbolic practices; Asia; NBS

References

- AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C.A., CANAPATHI J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 3, pp. 836-863.
- AMABLE B. (2003), *The diversity of modern capitalism*, Oxford University Press, Oxford.
- BECKER U. (2008), *Open varieties of capitalism: Continuity, change and performances*, Palgrave, London.
- BOYATZIS R.E. (1998), *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- BRAUN V., CLARKE V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative research in psychology*, vol. 3, n. 2, pp. 77-101.
- BUHMANN K. (2005), "Corporate social responsibility in China: current issues and their relevance for implementation of law", *The Copenhagen Journal of Asian Studies*, vol. 22, n. 1, pp. 62-91.
- CAMPBELL J.L. (2006), "Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility", *American Behavioral Scientist*, vol. 49, n. 7, pp. 925-938.
- CHAPPLE W., MOON J. (2005), "Corporate social responsibility (CSR) in Asia", *Business & Society*, vol. 44, n. 4, pp. 415-441.
- 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.
- DU X., CHANG Y., ZENG Q., DU Y., PEI H. (2016), "Corporate environmental responsibility (CER) weakness, media coverage, and corporate philanthropy: Evidence from China", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 33, n. 2, pp. 551-581.
- FRANSEN L. (2013), "The embeddedness of responsible business practice: Exploring the interaction between national-institutional environments and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n. 2, pp. 213-227.
- GODFREY P.C., HATCH N.W. (2007), "Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, n. 1, pp. 87-98.
- GOLOB U., BARTLETT J.L. (2007), "Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia", *Public Relations Review*, vol. 33, n. 1, pp. 1-9.
- HALLAHAN K., HOLTZHAUSEN D., VAN RULER B., VERČIĆ D., SRIRAMESH K. (2007), "Defining strategic communication", *International journal of strategic communication*, vol. 1, n. 1, pp. 3-35.
- HALKOS G., SKOULOUDIS A. (2016), "National CSR and institutional conditions: An exploratory study", *Journal of Cleaner Production*, vol. 139, pp. 1150-1156.
- HALKOS G., SKOULOUDIS A. (2017), "Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment", *Management decision*, vol. 55, n. 3, pp. 595-613.
- HIGGINS C., DEBROUX P. (2009), "Globalization and CSR in Asia", *Asian Business & Management*, vol. 8, n. 2, pp. 125-127.
- IDOWU S.O., TOWLER B.A. (2004), "A comparative study of the contents of corporate social responsibility reports of UK companies", *Management of Environmental Quality: an International Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 420-437.
- IOANNOU I., SERAFEIM G. (2012), "What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions", *Journal of International Business Studies*, vol. 43, n. 9, pp. 834-864.
- KHILJI S., ROWLEY C. (2013), *Globalization, change and learning in South Asia*, Elsevier, Oxford.
- LI H., ZHANG Y. (2007), "The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 8, pp. 791-804.
- LYON T.P., MAXWELL J.W. (2011), "Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 20, n. 1, pp. 3-41.
- LYON T.P., MONTGOMERY W. (2015), "The means and end of greenwash", *Organization & Environment*, vol. 28, n. 2, pp. 223-249.
- MARQUIS C., QIAN C. (2013), "Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance?", *Organization Science*, vol. 25, n. 1, pp. 127-148.
- MARQUIS C., QIAN C. (2014), "Stakeholder legitimacy and corporate social responsibility reporting in China", *Organization Science*, vol. 25, n. 1, pp. 127-148.
- MATTEN D., MOON J. (2008), "Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 2, pp. 404-424.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MICHELON G., PILONATO S., RICCI F. (2015), "CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis", *Critical perspectives on accounting*, vol. 33, pp. 59-78.
- PENG M.W., LUO Y. (2000), "Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link", *Academy of management journal*, vol. 43, n. 3, pp. 486-501.
- PÉREZ-BATRES L.A., MILLER V.V., PISANI M.J. (2011), "Institutionalizing sustainability: An empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines", *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, n. 8, pp. 843-851.
- PÉREZ-BATRES L.A., DOH J.P., MILLER V.V., PISANI M.J. (2012), "Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct?", *Journal of Business Ethics*, vol. 110, n. 2, pp. 157-172.
- ROULET T.J., TOUBOUL S. (2015), "The intentions with which the road is paved: Attitudes to liberalism as determinants of greenwashing", *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n. 2, pp. 305-320.
- SCHERER A.G., PALAZZO G. (2008), "Globalization and Corporate Social Responsibility", in CRANE A., MCWILLIAMS A., MATTEN D., MOON J., SIEGEL D. (eds.), *The oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford (pp. 413-431).
- SCOTT W.R. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- SHARMA B. (2013), *Contextualising CSR in Asia: Corporate social responsibility in Asian economies and the Drivers that Influence Its Practice*, Lien Centre for Social Innovation, Singapore Management University.
- SHARP Z., ZAIDMAN N. (2010), "Strategization of CSR", *Journal of Business Ethics*, vol. 93, n. 1, pp. 51-71.
- 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.
- TANG L., LI H. (2009), "Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China", *Public Relations Review*, vol. 35, n. 3, pp. 199-212.
- TANG L., GALLAGHER C.C., BIE B. (2015), "Corporate social responsibility communication through corporate websites: A comparison of leading corporations in the United States and China", *International Journal of Business Communication*, vol. 52, n. 2, pp. 205-227.
- TILCSIK A. (2010), "From ritual to reality: Demography, ideology, and decoupling in a post-Communist government agency", *Academy Management Journal*, vol. 53, n. 6, pp. 1474-1498.

- VIGNEAU L., HUMPHREYS M., MOON J. (2015), "How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative", *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n. 2, pp. 469-486
- WELFORD R. (2005), "Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 survey results", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 17, pp. 33-52.
- WHITLEY R. (1999), *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*, Oxford University Press, Oxford.
- WITT M.A., REDDING G. (2013), "Asian business systems: institutional comparison, clusters and implications for varieties of capitalism and business systems theory", *Socio-Economic Review*, vol. 11, n. 2, pp. 265-300.
- YIN J., ZHANG Y. (2012), "Institutional dynamics and corporate social responsibility (CSR) in an emerging country context: Evidence from China", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n. 2, pp. 301-316.
- ZAJAC E.J., WESTPHAL J.D. (2004), "The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions", *American Sociological Review*, vol. 69, n. 3, pp. 433-457.
- ZERFASS A., VERČIČ D., NOTHHAFT H., WERDER K.P. (2018), "Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 12, n. 4, pp. 487-505.
- ZHANG D. (2017), *Corporate Social Responsibility in China. Cultural and Ownership Influences on Perceptions and Practices*, Springer Singapore, Singapore.

Going green, buying green? Altruism, environmental concern and willingness to pay more toward green fashion products.

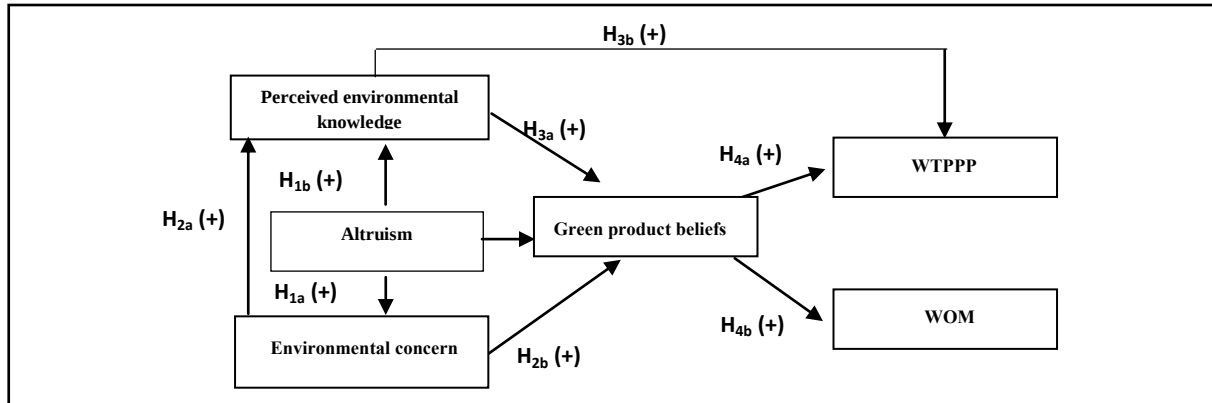
A study of Chinese consumers

GIADA MAINOLFI*

Objectives. *Like many businesses competing in today's market scenario, the fashion industry is called upon to address in a more decisively manner the negative environmental and social externalities deriving from its actions. The rising environmental degradation caused by consumption culture has shaken the conscience of many consumers who are becoming more concerned about the protection of the environment and have also showed their growing apprehension through the demand for environmentally friendly products (Suki, 2016). These changes have challenged fashion industry, which remains as one of the greatest polluters and the second largest consumer of water usage in the world (Nam et al., 2017; Sahni, 2016). As a result, fashion companies have begun improving sustainability of supply chain management, investing in innovative materials, and launching textile recycling programs. However, despite the emergence of a green movement, consumers are still sceptical about green brands and products. Above all in fashion consumption, consumers still appear to be distrustful about the characteristics and performances of eco-friendly products which are often judged to be far from the "non-green" version (Moser, 2015). The assessment of such beliefs is decisive as this will determine the willingness, or not, to buy sustainable fashion products (Leonidou and Skarmeas, 2017). Recent studies show that buying intentions do not mirror actual buying behaviour. Ethical intentions are not always completely aligned with real behaviours. Internal and external factors may prevent the conversion of ethical plans into habits (Carrington et al., 2014). With respect to internal factors, in the fashion industry we can observe a generalised mistrust toward green apparel productions by consumers, above all in terms of product performances. Such condition is a relevant factor in determining consumers' intentions to buy and, consequently, their willingness to pay a premium for green products (Hopkins, 2009). As a result, there is a need to assess these new attitudes also by investigating more in depth the antecedents at the basis of green consumption behaviours. The study intends to provide new insights into the consumer call for eco-label on fashion products with respect to the Chinese market. Specifically, the purpose is to extend the Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 2011) by exploring the effects of altruism, environmental knowledge and environmental concern on green product beliefs and intentions to buy eco-friendly product. As the largest emerging market, China represents the world's largest fashion market (McKinsey, 2019) capable of challenging international companies in terms of the speed and complexity of changes in the consumption of fashion items. The conceptual foundations of the proposed model and related hypotheses are drawn from three different research streams: environmental concern (Mostafa, 2007; Bamberg, 2003; Dunlap, 2000); sustainable fashion consumption (McDonald et al., 2009); purchase intentions (Moon et al., 2008; Yoo and Donthu, 2001). Thanks to a review of relevant literature, the most robust constructs were assessed, and the selection was made according to their relevance and expected validity for the purpose of the study. From a structural point of view, the research model is composed by six main constructs, derived from the literature review: a) altruism, defined as a prosocial behaviour that aims to amplify the benefits for others without consideration for a person's own advantage (Schwartz, 1992); b) environmental concern refers to attitudes about environmental issues based on the relative importance that a person places on themselves, other people, or plants and animals (Dunlap et al., 2000; Stern and Dietz, 1994); c) perceived environmental knowledge, defined as "the general knowledge of facts, concepts and relationships concerning the natural environment and its major ecosystems" (Fryxell and Lo, 2003: p. 45) d) green product beliefs, which refer to consumers' evaluative judgments specific to sustainable products (Ojiaku et al., 2018); e) willingness to pay a price premium can be interpreted as the readiness to pay more in order to obtain a particular product (Netemeyer et al., 2004); f) word-of-mouth, defined as consumer intentions to spread positive or negative judgments to a multitude of people (Babin et al., 2005). As shown in Fig. 1, the main underlying hypothesis of the proposed model is that altruism is judged capable of positively affecting environmental concern, perceived environmental knowledge and green product beliefs. Moreover, it is hypothesised that environmental concern and perceived environmental knowledge may influence product beliefs. Likewise, perceived environmental knowledge is expected to positively influence willingness to pay more. Green product beliefs are expected to positively impact on both willingness to pay a price premium and WOM.*

* Assistant Professor of Management - University of International Studies of Rome
e-mail: giada.mainolfi@unint.eu

Fig. 1: Research model and hypotheses



Source: our elaboration.

Methodology. In order to assess the theoretical and empirical statements, an online survey was conducted on a sample of Chinese residents during the period September-November 2018. Face validity was addressed by a panel of experts to assess the clarity of the questions. Two Italian academics - experts in Asian culture - first evaluated the English version and then the Chinese translation. Based on this feedback, the questionnaire was modified, with some items deleted and others modified to improve the correct translation of meanings. The procedure was completed by back-translations from the Chinese version to the English one. Respondents were recruited online through a Qualtrics panel provided by Qualtrics Panels, LLC. Qualtrics panel management is a service in which the company recruits the target population and compensates them for participating in research. Online panels have been found to be comparable to other methods of recruiting survey participants (Mody et al., 2017; McKeever et al., 2016). At the end of the fieldwork, 520 questionnaires were judged valid and coded for the data analysis. According to Anderson and Gerbing (1988) a two-stage approach was followed in which the measurement model was first confirmed and then tested. In the first stage, it was assessed the internal consistency and reliability of composite measures (Cronbach's alpha, construct reliability and average variance extracted). Five indicators provided satisfactory goodness of fits (Table 1): CFI=0.99 (recommended value ≥ 0.9); GFI=0.90 (recommended value ≥ 0.9); NFI=0.98 (recommended value ≥ 0.9); RMSEA=0.07 (recommended value ≤ 0.08); SRMR=0.05 (recommended value ≤ 0.08).

Tab. 1: Research model and hypotheses

Sample size		520
Altruism (Clarke et al., 2003)		
Contributions to community organisations can greatly improve the lives of others	CR	0.84
It is my duty to help other people when they are unable to help themselves	AVE	0.70
Many of society's problems result from selfish behaviour	Cronbach's	
My personal actions can greatly improve well-being of people I don't know	Alpha	0.89
Environmental concern (Dunlap et al., 2000)		
When humans interfere with nature, it often produces disastrous consequences	CR	0.88
Humans are severely abusing the environment	AVE	0.65
Plants and animals have as much right as humans to exist	Cronbach's	
The balance of nature is very delicate and easily upset	Alpha	0.88
Perceived environmental knowledge (Mostafa, 2007)		
I think of myself as an "environmental consumer"	CR	0.88
I am a socially responsible consumer	AVE	0.69
I think of myself as someone who is concerned about environmental issues	Cronbach's	
I know more about recycling than the average person	Alpha	0.91
I think of myself as someone who is concerned about social issues		
Green product beliefs (Elliot et al., 2011)		
They are products made with meticulous workmanship	CR	0.82
They are high quality products	AVE	0.71
They are innovative products	Cronbach's	
They are durable products	Alpha	0.90
Willingness to pay a price premium (Lee et al., 2010)		
I am willing to pay a higher price for the purchase of Italian eco-sustainable fashion products than other eco-sustainable products	CR	0.83
I think it's acceptable to pay a higher price to buy Italian fashion products that respect the environment	AVE	0.69
I am willing to pay more for the purchase of Italian green fashion products because of their environmental functions	Cronbach's	
	Alpha	0.88
WOM (Babin et al., 2005)		
I will say good things about these products to friends and acquaintances.	CR	0.80
I will suggest buying these products to those who ask me for information	AVE	0.71
I will encourage friends and family to buy eco-sustainable products	Cronbach's	
	Alpha	0.88
Fit statistics: $\chi^2 = 798.193.105$ (d.f. 237; $p < 0.001$); RMSEA=0.07; NFI=0.98; CFI=0.99; GFI=0.90; SRMR=0.05		

Source: our elaboration.

Convergent validity was tested by checking that all items substantially and significantly loaded onto the expected latent construct (Anderson and Gerbing, 1988). All constructs also showed satisfactory levels of Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE), exceeding the recommended cut-off points for the adequacy of 0.70 and 0.50 respectively (Fornell and Larcker, 1981; Steenkamp and Van Trijp, 1991). Next, discriminant validity was assessed by the Fornell and Larcker's (1981) criterion. The average variance explained by each latent variable was greater than any of the squared correlations involving the variable, suggesting that discriminant validity was achieved. Cronbach's alphas were also used to confirm the scales' reliability. All constructs were greater than the threshold value of 0.70 (Nunnally, 1978).

Findings. Results showed that the model fits the data well ($\chi^2 = 850.105$, $df = 242$, $p = 0.000$, $CFI = 0.97$, $RMSEA = 0.07$, $NFI = 0.98$, $SRMR = 0.05$). The first set of hypotheses indicated that altruism positively influences both environmental concern (H_{1a} : $\beta = 0.963$, $p < 0.01$) and perceived environmental knowledge (H_{1b} : $\beta = 0.428$, $p < 0.01$). While altruism as a prosocial behaviour seems able to increase the concern toward environmental issues and the perceived level of "green" knowledge of the consumer, it doesn't influence the set of beliefs toward green products. Regarding environmental concern, it positively influences the perceived environmental knowledge (H_{2a} : $\beta = 0.424$, $p < 0.01$), but not green product beliefs (H_{2b}). The care for environmental issues may increase the likelihood of turning people into responsible consumers. However, environmental concern doesn't affect in a direct way green product beliefs, but only in an indirect way through perceived environmental knowledge. In fact, turning to the third set of hypotheses, perceived environmental knowledge positively affects green product beliefs (H_{3a} : $\beta = 0.880$, $p < 0.01$). Moreover, it is also able to influence the willingness to pay more (H_{3b} : $\beta = 0.539$, $p < 0.01$). Finally, positive judgements toward green fashion products translate into a stronger intention to suggest eco-friendly products to other people ($\beta = 0.871$, $p < 0.01$), spreading a positive word-of-mouth, thus supporting H_{4b} . Conversely, green product beliefs are not able to impact on willingness to pay more. Therefore, H_{4a} is not supported.

Tab. 2: Hypothesised relationships and structural coefficients

	Hypothesised relationships	Results
H_{1a}	Altruism $\rightarrow$ Environmental concern	0.963**
H_{1b}	Altruism $\rightarrow$ Perceived Environmental Knowledge	0.428**
H_{1c}	Altruism $\rightarrow$ Green Product Beliefs	n.s.
H_{2a}	Environmental concern $\rightarrow$ Perceived Environmental Knowledge	0.424**
H_{2b}	Environmental concern $\rightarrow$ Green Product Beliefs	n.s.
H_{3a}	Perceived Environmental Knowledge $\rightarrow$ Green Product Beliefs	0.880**
H_{3b}	Perceived Environmental Knowledge $\rightarrow$ Willingness to pay more	0.539**
H_{4a}	Green Product Beliefs $\rightarrow$ Willingness to pay more	n.s.
H_{4b}	Green Product Beliefs $\rightarrow$ WOM	0.871**
Fit statistics: $\chi^2 = 850.105$ (d.f. 242; $p < 0.001$); $RMSEA = 0.07$; $NFI = 0.98$; $CFI = 0.97$; $GFI = 0.90$; $SRMR = 0.05$		
* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.		

Source: our elaboration.

Results show that the perceived environmental knowledge is a significant predictor of green purchase intentions. Findings lend support to Suki (2016) and Mishra et al. (2017). They found perceived environmental knowledge to be a relevant determinant of green product purchase intention. Consumers will be willing to pay more for eco-friendly fashion products if they are aware of environmental problems to the point of perceiving themselves as "real" green consumers. Another significant result is related to green product beliefs. Product beliefs have no significant influence on consumers' intentions to pay more for eco-friendly fashion products. A plausible explanation for this insignificant effect is that though consumers are responsive to environmental concerns, they still have doubts about green product's features and performances compared to the conventional ones.

Research limits. This study is not without limitations. Future studies involving a cross-sectional study of a more diverse population could be carried out. In addition, the gap between attitudes and actual behaviour should be inspected by additional research investigating further barriers to green consumption, i.e. consumers' scepticism toward eco-friendly productions.

Practical implications. Results of this study have meaningful implications for fashion companies that are investing in eco-friendly productions. Consumers may be sceptical toward green fashion product, perceived of less quality compared to non-green ones. Therefore, fashion companies should improve green marketing arguments focusing on quality standards characterising the eco-friendly products. Companies reducing negative externalities and environmental impacts related to manufacturing activities should either emphasise that the primary goal is improving the quality of the product. Marketers can appeal to consumers' emotions in their marketing campaigns with the aim of embracing a green lifestyle and opting for eco-friendly products as far as their performance can compete favourably with conventional products.

Originality of the study. *The study extends the understanding of the antecedents at the basis of “green” fashion behaviours. Previous studies have disregarded the role exerted by both altruism and the set of beliefs held with respect to eco-friendly products on eco-friendly behaviours. The paper integrates altruism and green product beliefs as critical predictors into the theory of planned behaviour and furthermore expands the extant literature on green purchasing behaviour in the context of apparel sector.*

Key words: *altruism; environmental concern; perceived environmental knowledge; willingness to pay more; Chinese market.*

References

- AJZEN I. (2011), “The theory of planned behaviour: reactions and reflections”, *Journal of Organisational Behavior Free Articles*, vol. 50, n. 2, pp. 179-211.
- ANDERSON J.C., GERBING, D.W. (1988), “Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, vol. 103, n. 3, pp. 411-423.
- BABIN B.J., LEE Y.K., KIM E.J., GRIFFIN, M. (2005), “Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea”, *Journal of Services Marketing*, vol. 19, n. 3, pp. 133-139.
- BAMBERG S. (2003), “How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question”, *Journal of Environmental Psychology*, vol. 23, pp. 21-32.
- CARRINGTON M.J., NEVILLE B.A., WHITWELL G.J. (2014), “Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention-behaviour gap”, *Journal of Business Research*, vol. 67, pp. 2759-2767.
- CLARKE C.F., KOTCHEN M.J., MOORE M.R. (2003), “Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program”, *Journal of Environmental Psychology*, vol. 23, pp. 237-246.
- DUNLAP R., VAN LIERE K., MERTIG A., JONES R. (2000), “Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale”, *Journal of Social Issues*, vol. 56, n. 3, pp. 425-442.
- ELLIOT S., PAPADOPOULOS N., KIM S.S. (2011), “An integrative model of place image: exploring relationships between destination, product and country images”, *Journal of Travel Research*, vol. 50, n. 5, pp. 520-534.
- FORNELL C., LARCKER D.F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- FRYXELL G., LO C. (2003), “The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviors on behalf of the environment: an empirical investigation of managers in China”, *Journal of Business Ethics*, vol. 46, pp. 45-59.
- HOPKINS M., ROCHE C. (2009), “What the green consumer wants”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n. 4, pp. 87-89.
- KNIGHT G.A., CALANTONE R.J. (2000), “A flexible model of consumer country-of-origin perceptions: a cross-cultural investigation”, *International Marketing Review*, vol. 17, n. 2, pp. 127-145.
- LEE J.S., HSU L.T., HAN H., KIM Y. (2010), “Understanding how consumers view green hotels: how a hotel’s green image can influence behavioural intentions”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 18 n. 7, pp. 901-914.
- LEONIDOU C.N., SKARMEAS D. (2017), “Gray shades of green: causes and consequences of green scepticism”, *Journal of Business Ethics*, vol. 144, n. 2, pp. 401-415.
- MCDONALD S., OATES C., THYRNE M., ALEVIZOU P., MCMORLAND L. (2009), “Comparing sustainable consumption patterns across product sectors”, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 33, vol. 2, pp. 137-145.
- MCKEEVER B.W., MCKEEVER R., HOLTON A.E., LI J.Y. (2016), “Silent majority: childhood vaccinations and antecedents to communicative action”, *Mass Communication & Society*, vol. 19, n. 4, pp. 476-498.
- MCKINSEY (2019), “The state of fashion”, in www.mckinsey.com, accessed on 24th March 2019.
- MISHRA P., JAIN T., MOTIANI M. (2017), “Have green, pay more: an empirical investigation of consumer’s attitude toward green packaging in an emerging economy”, in R. Sarkar, A. Shaw (Eds.), *Essays on sustainability and management*, Springer, Singapore.
- MODY M.A., SUESS C., LEHTO X. (2017), “The accommodation experiencescape: a comparative assessment of hotels and Airbnb”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n. 9, pp. 2377-2404.
- MOON J., CHADEE D., TIKOO S. (2008), “Culture, product type, and price influences on consumer purchase intention to buy personalized products online”, *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 1, pp. 31-39.
- MOSER A.K. (2015), “Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 32, n. 3, pp. 167-175.
- MOSTAFA M.M. (2007), “Gender differences in Egyptian consumers’ green purchase behaviour: the effects of environmental knowledge, concern and attitude”, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, pp. 220-229.
- NAM C., DONG H., LEE Y.A. (2017), “Factors influencing consumers’ purchase intention of green sportswear”, *Fashion & Textiles*, vol. 4, n. 2, pp. 1-17.
- NETEMEYER R.G., KRISHNAN B., PULLIG C., WANG G., YAGCI M., DEAN D., RICKS J., WIRTH F. (2004), “Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity”, *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 209-224.
- NUNNALLY J. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- OJIAKU O.C., ACHI B.E., AGHARA, V.O. (2018), “Cognitive-affective predictors of green purchase intentions among health workers in Nigeria”, *Management Science Letters*, vol. 8, pp. 1027-1038.
- SAHNI H. (2016), “Towards sustainable fashion-Computer technology integration for a green fashion value-chain”, in <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/4574/towards-sustainable-fashion--computer-technology-integration-for-a-green-fashion-value-chain?page=1>, accessed on 10th March 2019.
- SCHWARTZ S.H. (1992), “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, in M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65), Academic Press, Orlando.

- STEENKAMP J.B., VAN TRIJP H. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, n. 4, pp. 283-99.
- STERN P.C., DIETZ T. (1994), "The value basis of environmental concern", *Journal of Social Issues*, vol. 50, pp. 65-84.
- SUKI N.M. (2016), "Green product purchase intention: impact of green brands, attitude and knowledge", *British Food Journal*, vol. 118, n. 12, pp. 2893-2910.
- YOO B., DONTU N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", *Journal of Business research*, vol. 52, n. 1, pp. 1-14.

When sustainability warms consumers: a focus on fast-fashion products

GAETANO AIELLO* LAURA GRAZZINI* DILETTA ACUTI[▲] VALENTINA MAZZOLI^{**}

Objective. Fast fashion brands, conceptually associated to low-cost clothing collections and traditionally associated to unsustainability (Yang et al., 2017) have, in recent years, significantly strengthened their commitment toward a more sustainable production (The Guardian, 2018). As companies are constantly embedding ethical practices in their strategies, studies on the consumers' reactions toward ethical corporate initiatives are still in their infancy. Consumers are paying growing attention to ethical implications of the products they buy, modifying their purchasing behaviors (Davies et al., 2012; Harrison et al. 2005). Literature on ethical consumption has been increasing in recent years, exploring this topic from various perspectives (Acuti et al., 2019; Davies and Gutsche, 2016; Gershoff and Frels, 2015). Within this research stream, sustainability has become a crucial topic widely discussed among practitioners, institutions and academics (Crane and Matten, 2016). Sustainability refers to "meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (United Nations 1987). This definition sheds light on the importance of environmental quality and the conservation of nature's assets in consumption (Strong 1997). According to Davies and Gutsche (2016), we consider the term sustainable consumption complementary to ethical consumption. Therefore, in this study we use these terms interchangeably.

Despite the growing interest on sustainable consumption, extant research has mainly focused on commoditized products, such as food (e.g., Johnston et al., 2011) or cosmetics (Ngobo, 2011), leaving room for a deeper analysis in other sectors such as the fashion industry (Lundblad and Davies, 2016). Sustainable fashion refers to a range of corporate undertakings to "correct a variety of perceived wrongs in the fashion industry including animal cruelty, environmental damage, and worker exploitation" (Lundblad and Davies, 2016, p. 149). However, existing studies on sustainable fashion consumption are still scarce and they present a range of inconsistent or contradictory conclusions (Steinhart et al., 2013; McNeil and Moore, 2015)

Based on these premises, this research analyzes the effect of sustainability on fast-fashion industry, using luxury as a comparative sector. The main goal is to reconcile previous findings, thus contributing to the literature on ethical fashion (Lundblad and Davies, 2016). Specifically, this research proposes that sustainable product attributes (i.e., recycled materials) positively affect consumers' purchase intentions, and this effect is magnified in case of fast fashion products. We also propose and test why and how perceived warmth is part of the mechanism that explains the relationship between sustainability and consumers' purchase intentions toward fast-fashion products.

Ethical fashion consumption

Ethical consumption has been defined as "decision making, purchases and other consumption experiences that are affected by the consumer's ethical concerns" (Cooper-Martin and Holbrook, 1993, p. 113). According to Davies and Gutsche (2016), this definition covers a broad range of terms including sustainable (Prothero et al., 2011), green (Gleim et al., 2013), organic (van Doorn and Verhoef, 2011) and fair-trade consumption (Andorfer and Liebe, 2012) among others (e.g., health and safety risks, and human rights; Huang and Rust, 2011). Research into ethical consumption has grown considerably since the 1990s and different theoretical perspectives have been applied (Hiller and Woodall, 2018). In recent years, a few relevant studies focused on the role of ethics and sustainability in the fashion industry, by investigating consumers' attitudes and behaviors towards sustainable fashion products (Lundblad and Davies, 2016). The concept of ethical fashion covers a variety of terms such as sustainable, organic, green, fair trade, slow, eco and so forth (Cervellon and Carey, 2011), each attempting to "highlight or correct a variety of perceived wrongs in the fashion industry including animal cruelty, environmental damage and worker exploitation" (Lundblad and Davies, 2016, p. 149). Moreover, research on sustainable fashion mainly focuses on fast fashion and luxury brands, addressing these fields separately.

Fast fashion refers to low-cost clothing collections. It is generally associated to the satisfaction of young consumers' held desires coming from the industrialized world. Particularly, it represents a fast-response system that

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Firenze
e-mail: gaetano.aiello@unifi.it

• Post-doc Research Fellow - Università degli Studi di Firenze
e-mail: laura.grazzini@unifi.it

▲ Post-doc Research Fellow - Università degli Studi di Firenze
e-mail: diletta.acuti@unifi.it

** Post-doc Research Fellow - Università degli Studi di Firenze
e-mail: valentina.mazzoli@unifi.it

encourages disposability (Joy et al., 2012). For this reason, extant research suggests that consumers treat the fast fashion model as the antithesis of sustainability (Bly et al., 2015), showing a high level of skepticism regarding the sustainability efforts of the major fashion retailers.

To solve this problem, some famous fast fashion brands have recently launched sustainability initiatives, with the aim to foster their eco-friendly image (The Guardian, 2018). Indeed, because fast fashion has been criticized as non-sustainable, many producers now utilize sustainable raw materials and encourage second hand clothing channels (McNeill and Moore, 2015). For instance, the brand H&M has created a “Conscious Collection” line made of eco-friendly and recycled materials. Similarly, Intimissimi, in cooperation with I:CO, has given new life to already used clothes by recycling materials to create new products. However, the fast fashion industry has not yet made proper efforts to achieve sustainability, thus remaining one of the major industries that contributes to the environmental damage (Jang et al., 2012).

The impact of sustainable fashion product attributes on consumers’ purchase intentions

As previously discussed, academics and practitioners are turning attention to ethics, environmental concerns, and sustainability issues relating to fashion industry (Han et al., 2017). The aim is to determine how consumers make purchasing decisions about fashion products positioned as eco-friendly or sustainable, in that consumers seem to be concerned about sustainability issues (Lundblad and Davies, 2016). Through the communication of sustainable product attributes (e.g., recycled materials), companies enhance consumers’ satisfaction and purchase intentions (Hernandez et al., 2015). Extant research has shown that sustainable products attributes can positively influence consumers’ purchase intentions in various industries (Joshi and Rahman, 2015; Kumar et al., 2017), including fashion (Cervellon and Wernerfelt, 2012; Steinhart et al., 2013; Niinimäki, 2010). However, literature still presents contradictory findings for fast fashion products (Bly et al., 2015; Janssen et al., 2017; Beckham and Voyer, 2014), which suggests that even in the current ethical era sustainable product attributes cannot guarantee the success of fashion products (Chen and Chang, 2012).

To reconcile different findings in the literature, we suggest that sustainability positively affect consumers’ purchase intentions. Formally,

H1: Sustainability positively impacts consumers’ purchase intentions. Specifically, a fashion product presenting sustainable attributes (i.e., recycled materials) leads to higher consumers’ purchase intentions than a fashion product not presenting sustainable attributes (i.e., absence).

The interplay between sustainability and luxury vs. fast fashion products

The positive effect of sustainability is still an unsolved issue in the fashion industry (Lundblad and Davies, 2016). Regarding fast fashion products, literature shows that consumers treat the fast fashion model as the antithesis of sustainability (Bly et al., 2015), and this also because of the high level of skepticism about the sustainability initiatives of the major fashion retailers. Concerning luxury products, instead some scholars suggest that luxury and sustainability are antagonistic concepts, showing that consumers’ propensity to consider ethical aspects in luxury products is very low (Streit and Davies, 2013; Achabou and Dekhili, 2013; Torelli et al., 2012). However, recent evidence suggests that consumers perceive sustainable luxury products positively (e.g., De Angelis et al., 2017), because of the convergence between specific luxury attributes (e.g., durability, high quality) and sustainability.

Based on this, we propose that the positive effect of sustainable product attributes on consumers’ purchase intentions differs between fast fashion and luxury products. Specifically, since luxury and sustainability concepts are well connected, we hypothesize the positive effect of sustainability on consumers’ intentions to buy fast fashion products being higher compared to luxury products. Formally,

H2: The positive effect of sustainable product attributes on consumers’ purchase intentions is fostered in case of fast fashion products rather than luxury products.

The mediating role of perceived warmth

Social judgements theory underlines how warmth and competence play an important role in consumers’ perceptions of companies and brands (Portal et al., 2018). Warmth refers to the cooperative and good intentions companies have toward the others, while competence refers to the effective capacity to achieve results, reflecting companies’ self-profitable ability (Aaker et al., 2010; Fournier and Alvarez, 2012; Kervyn et al., 2012). Specifically, warmth judgements include perception of sincerity, kindness, and friendliness and make consumers feel well-intended towards the company (Ang et al., 2018). On the contrary, competence reflects consumers’ perceptions of confidence, effectiveness, capability, skillfulness, and competitiveness (Bolton and Mattila, 2015).

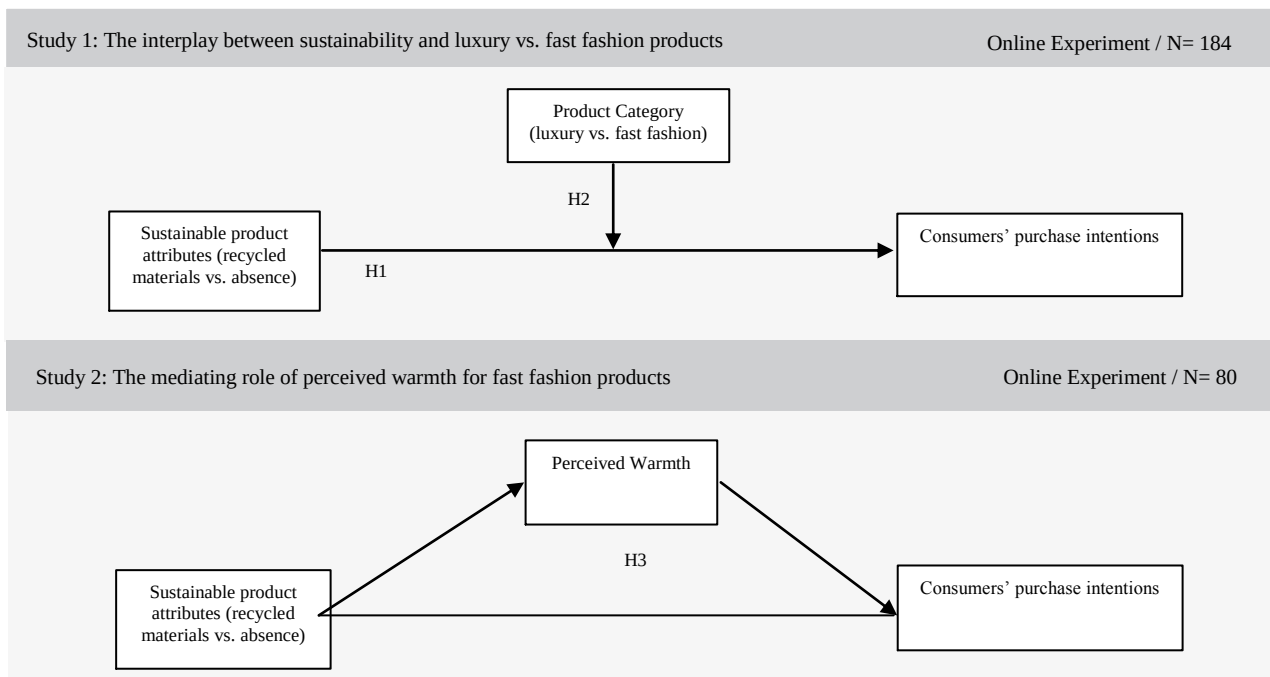
Recent research indicates that warmth and competence provide a fruitful basis to study the mechanism behind consumer-brand relationships, in that they are critical predictors of positive consumers’ attitudinal and behavioral responses (Portal et al., 2018). Specifically, the behavioral outcomes of warmth and competence include purchase intent and brand loyalty (Kervyn et al., 2012), consumer engagement and connection (Aaker et al., 2012), positive brand attitudes and intentions (Ivens et al., 2015). Literature also suggests that perceived warmth contributes to the effectiveness of companies’ CSR communication (Du et al., 2010). Specifically, it has been tested that CSR initiatives positively influence perceptions of warmth, which in turn leads to greater consumers’ satisfaction and behavioral intentions (Gao and Mattila, 2014).

Given this, we propose perceived warmth as the mechanism underlying the interaction between sustainability and consumers' purchase intentions toward sustainable fast fashion products. Formally,

H3: Perceived warmth mediates the effect of sustainable attributes of fast fashion products on consumers' purchase intentions. Specifically, a fast fashion product presenting sustainable attributes (i.e., recycled materials) activates perceived warmth, which in turn leads to higher consumers' purchase intentions

Methodology. Our conceptual framework is shown in Fig. 1. Specifically, Study 1 is an online experiment that, coherently with the theoretical underpinning above, tests whether a fashion product presenting sustainable attributes (i.e., recycled materials) leads to higher consumers' purchase intentions compared to a fashion product not presenting sustainable attributes (i.e., absence; H1). In addition, the study assesses the boundary conditions of the relationship between sustainability and consumers' purchase intentions, suggesting that it is amplified in case of fast fashion products (H2). Drawing from social judgment theory (Cuddy et al., 2007), Study 2 has been designed to further enclose the mechanism driving the positive effect of sustainability on consumers' purchase intentions. Based on an experimental design, Study 2 specifically assesses the role of perceived warmth as the underlining mechanism of the proposed relationship concerning fast fashion products (H3).

Fig. 1: Conceptual Model



Source: our elaboration

Study 1

Study 1 is an online experiment run on an Italian sample. A sample of 184 respondents took part in this study. A 2 (sustainable product attributes: recycled materials vs. absence) x 2 (product category: luxury vs. fast fashion) between-subjects experimental design has been adopted. Participants were randomly assigned to one of the four conditions (sustainable/luxury product; non-sustainable/luxury product; sustainable/fast fashion product; non-sustainable/fast fashion product) and they were presented with the image of a backpack and a scenario reporting its description. The stimuli were previously checked through a pre-test, while the questionnaire was written in English, translated to Italian and then back-translated into English. The back-translation method was conducted in order to ensure that the Italian version of the questionnaire had the same content as the English version (Sekaran, 1983). Afterwards, participants provided ratings of purchase intentions ($\alpha = .95$) by using a five-item scale adapted from Dodds et al. (1991). Participants indicated the degree of their agreement with these items by using a 7-point Likert scale. Finally, we collected demographic data.

Study 2

A sample of eighty-one Italian participants was recruited on Prolific Academic (ProA). Respondents were randomly assigned to one of the two conditions (sustainable product attributes: recycled materials vs. absence) and asked to imagine purchasing a backpack of a fast fashion brand. Same stimuli and questionnaire procedure as in Study 1 have been adopted. The key variables of interest (i.e., purchase intentions and perceived warmth) have been measured using previously validated scales. Participants provided ratings of perceived warmth ($\alpha = .78$) by using a 3-item measure combining the scale by Bolton and Mattila (2015) and the scale by Kervyn et al. (2014). As for Study 1,

participants' purchase intentions ($\alpha = .95$) were measured by using a five-item scale adapted from Dodds et al. (1991). Participants indicated the degree of their agreement with these items by using a 7-point Likert scale. Finally, we collected demographic data.

Findings

Pre-test

Before running the actual experiments, we performed a pre-test to assess if our manipulations work as intended. Thirty-nine participants took part in the study ($M_{age} = 32.8$; 41% male). They were randomly assigned to one of the four conditions (sustainable/luxury product; non-sustainable/luxury product; sustainable/fast fashion product; non-sustainable/fast fashion product). Then, they were asked to rate to what extent the backpack showed belonged to the luxury category and to what extent it was sustainable (i.e., presence of recycled materials). Results reveal the intended effect of our manipulations. Specifically, compared to the fast-fashion condition, participants in the luxury condition stated that the backpack was a luxury product ($M_{luxury} = 5.50$, $M_{fast-fashion} = 3.67$, $p < 0.01$). In addition, compared to the non-sustainable condition, participants in the sustainable condition rated higher levels of sustainability for the product ($M_{sustainable} = 6.05$, $M_{non-sustainable} = 2.85$, $p < 0.01$).

Study 1

One hundred and eighty-four respondents took part in this study ($M_{age} = 26$; male 40%). To test H1 and H2, a two-way ANOVA was performed. Results show that sustainable product attributes have a positive effect on consumers' purchase intentions, thus supporting H1. Specifically, participants in the sustainable condition (i.e., recycled materials) expressed significantly greater purchase intentions than those in the non-sustainable condition (i.e., absence of recycled materials) ($M_{sustainable} = 3.62$, $M_{non-sustainable} = 2.91$; $p < 0.01$). Overall, results do not show a significant interaction effect between sustainability and product category on the purchase intentions ($F(1, 180) = 3.27$, $p = 0.58$). However, follow-up pairwise comparisons support our H2 in that, contrary to the luxury condition, participants in the fast fashion condition show greater purchase intentions when the product is sustainable compared to when the product does not present any sustainable attribute ($M_{sustainable} = 3.6$, $M_{non-sustainable} = 2.7$, $p < 0.05$).

Study 2

Eighty participants took part in Study 2 ($M_{age} = 32.3$; male 52.5%). We tested a mediation model (model 4 bootstrap 5,000; Hayes, 2017) with the sustainability as the independent variable and the perceived warmth as the mediator. The presence of sustainable attributes for fast-fashion products has a significant effect on perceived warmth ($b = .91$, Confidence Interval (CI) 95% [0.45, 1.37]), which in turn has a significant effect on consumers' purchase intentions ($b = 0.69$, CI 95% [0.36, 1.02]). The presence of sustainable attributes for fast-fashion products is no longer a significant predictor of consumers' purchase intentions after controlling for the mediator ($b = -0.58$, CI 95% [-1.32, 0.16]), which indicates a fully mediated model. Results thus support H3.

Across two studies, this research investigates consumers' purchase intentions toward sustainable fast-fashion products. Specifically, the research explores whether and under what conditions sustainable product attributes (i.e., recycled materials) positively influence consumers' purchase intentions toward fast fashion products. Moreover, this research sheds light on the psychological mechanism that drives ethical consumption in the fashion industry. Overall, our results indicate that sustainability has a positive effect on consumers' purchase intentions toward fashion products, and this because of the activation of perceived warmth.

Specifically, Study 1 shows that, incorporating sustainable product attributes (i.e., recycled materials) on fashion products leads to greater consumers' purchase intentions. In addition, the study finds evidence that this effect is fostered in case of fast fashion products. Specifically, results indicate that compared to the luxury condition, consumers in the fast fashion condition show greater purchase intentions when the product presents sustainable attributes. Study 2 further enforces the mechanism driving the differential effect of sustainable vs. non-sustainable product attributes on consumers' purchase intentions. Drawing from social judgments theory (Cuddy et al., 2007), we show that sustainability activates higher levels of perceived warmth which, in turn, increase consumers' purchase intentions towards fast fashion products.

Research limits. This study is not without limitations that may provide avenues for future research. First, our studies used a scenario-based design, measuring consumers' purchase intentions. Therefore, the main limitation of this work is the lack of a field experiment which would provide a deeper analysis of the phenomenon and address the "ethical purchasing gap". Second, the studies have been conducted only in one country (i.e., Italy). Therefore, replication studies in other countries are necessary to ensure generalizability of the findings. Finally, future studies may focus on different sustainable attributes (e.g., CO₂ reduction, water or energy conservation). However, there are many sustainable practices that companies can implement and communicate (e.g., CO₂ reduction, water or energy conservation) investigating their effect on consumers' behaviors.

Originality of the paper. The motivation of the present research is to expand the debate on the ethical consumption in the fashion industry and reconcile previous studies. On the one hand, some scholars argue that

sustainability does not positively affect consumers' preferences, revealing an incompatibility between sustainable attributes and fashion products (Achabou and Dekhili, 2013; Beckham and Voyer, 2014; Torelli et al., 2012). On the other, recent evidence, instead, suggests that sustainability can play an important role in the fashion industry (De Angelis et al., 2017; Steinhart et al., 2013; Cheah et al., 2016). In line with this, we propose that sustainable product attributes (i.e., recycled materials) positively affect consumers' purchase intentions and this effect is explained by warmth activation.

Our paper contributes to the literature on ethical and sustainable fashion in several ways. First, we advance knowledge on sustainable fashion literature, by shedding light on the positive effect of sustainability on consumers' purchase intentions. Second, our findings inform previous research on sustainable fashion, by demonstrating that consumers' purchase intentions of sustainable fast fashion products are driven by perceived warmth. Third, we contribute by showing perceived warmth to be the mechanism behind the relationship between sustainability and consumers' purchase intentions. To our knowledge, this is the first study that empirically tests the mediating role of perceived warmth on consumers' purchase intentions of fast fashion products, thus offering a novel theoretical explanation on this issue.

Practical implications. This research presents clear managerial implications. As sustainability becomes an ever more important part of fashion companies' strategies (Forbes, 2018; The Guardian, 2018), an effective communication of sustainable initiatives to consumers is of paramount importance to create positive consumer-brand relationships (Keller, 2003). The research reveals that overall sustainability positively affects consumers' intentions, thus creating positive relationships toward the brand. Specifically, this research shows that using sustainable attributes (i.e., recycled materials) in fast fashion product increases consumers' purchase intentions. Based on these findings, fast fashion brands should stress the sustainable initiatives implemented in order to draw consumers' attention and reduce the perceptual distance between fast fashion and sustainability.

References

- AAKER J.L., GARBINSKY E.N., VOHS K.D. (2012), "Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the "golden quadrant", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, n. 2, pp. 191-194.
- ACHABOU M.A., DEKHILI S. (2013), "Luxury and sustainable development: Is there a match?", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 10, pp. 1896-1903.
- ACUTI D., GRAZZINI L., MAZZOLI V., AIELLO G. (2019), "Stakeholder engagement in green place branding: A focus on user-generated content", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n. 2, pp. 492-501.
- ANDORFER V.A., LIEBE U. (2012), "Research on fair trade consumption-A review", *Journal of Business Ethics*, vol. 106, n. 4, pp. 415-435.
- ANG T., LIOU R.S., WEI S. (2018), "Perceived cultural distance in intercultural service encounters: does customer participation matter?", *Journal of Services Marketing*, vol. 32, n. 5, pp. 547-558.
- BECKHAM D., VOYER B.G. (2014), "Can sustainability be luxurious? A mixed-method investigation of implicit and explicit attitudes towards sustainable luxury consumption", *ACR North American Advances*.
- BLY S., GWOZDZ W., REISCH L.A. (2015), "Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 39, n. 2, pp. 125-135.
- BOLTON L.E., MATTILA A.S. (2015), "How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer-seller relationships?", *Journal of Retailing*, vol. 91, n. 1, pp. 140-153.
- BRUNDTLAND COMMISSION (1987), "Our Common Future, Brundtland Report, United Nations World Commission on Environment and Development" (WCED).
- CERVELLON M.C., CAREY L. (2011), "Consumers' perceptions of 'green': Why and how consumers use eco-fashion and green beauty products", *Critical Studies in Fashion & Beauty*, vol. 2, n. 1-2, pp. 117-138.
- CERVELLON M.C., WERNERFELT A.S. (2012), "Knowledge sharing among green fashion communities online: Lessons for the sustainable supply chain", *Journal of Fashion Marketing and Management: An international journal*, vol. 16, n. 2, pp. 176-192.
- CHEAH I., ZAINOL Z., PHAU I. (2016), "Conceptualizing country-of-ingredient authenticity of luxury brands", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, pp. 5819-5826.
- CHEN Y.S., CHANG C.H. (2012), "Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust", *Management Decision*, vol. 50, n. 3, pp. 502-520.
- COOPER-MARTIN E., HOLBROOK M.B. (1993), "Ethical consumption experiences and ethical space", *ACR North American Advances*.
- CRANE A., MATTEN D. (2016), "Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization", Oxford University Press.
- CUDDY A.J., FISKE S.T., GLICK P. (2007), "The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 92, n. 4, pp. 631.
- DAVIES I.A., GUTSCHE S. (2016), "Consumer motivations for mainstream "ethical" consumption", *European Journal of Marketing*, vol. 50, n. 7/8, pp. 1326-1347.
- DAVIES I.A., LEE Z., AHONKHAI I. (2012), "Do consumers care about ethical-luxury?", *Journal of Business Ethics*, vol. 106, n. 1, pp. 37-51.
- DE ANGELIS M., ADIGÜZEL F., AMATULLI C. (2017), "The role of design similarity in consumers' evaluation of new green products: An investigation of luxury fashion brands", *Journal of Cleaner Production*, vol. 141, pp. 1515-1527.

- DODDS W.B., MONROE K.B., GREWAL D. (1991), "Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, n. 3, pp. 307-319.
- 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.
- FORBES (2018), 7 Luxury Brands That Let You Shop For A Cause. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbes-finds/2018/08/19/7-luxury-brands-that-let-you-shop-for-a-cause/#40b6c4fe73b7>
- FOURNIER S., ALVAREZ C. (2012), "Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, n. 2, pp. 177-185.
- GAO Y.L., MATTILA A.S. (2014), "Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive", *International Journal of Hospitality Management*, n. 42, pp. 20-31.
- GERSHOFF A.D., FRELS J.K. (2015), "What makes it green? The role of centrality of green attributes in evaluations of the greenness of products", *Journal of Marketing*, vol. 79, n. 1, pp. 97-110.
- GLEIM M.R., SMITH J.S., ANDREWS D., CRONIN JR J.J. (2013), "Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption", *Journal of Retailing*, vol. 89, n. 1, pp. 44-61.
- HAYES A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- HAN J., SEO Y., KO E. (2017), "Staging luxury experiences for understanding sustainable fashion consumption: A balance theory application", *Journal of Business Research*, n. 74, pp. 162-167.
- HERNANDEZ J.M.D.C., WRIGHT S.A., FERMINIANO RODRIGUES F. (2015), "Attributes versus benefits: The role of construal levels and appeal type on the persuasiveness of marketing messages", *Journal of Advertising*, vol. 44, n. 3, pp. 243-253.
- HILLER A., WOODALL T. (2018), "Everything Flows: A pragmatist perspective of trade-offs and value in ethical consumption", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-20.
- HUANG M.H., RUST R.T. (2011), "Sustainability and consumption", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 40-54.
- IVENS B.S., LEISCHNIG A., MULLER B., VALTA K. (2015), "On the role of brand stereotypes in shaping consumer response toward brands: an empirical examination of direct and mediating effects of warmth and competence", *Psychology & Marketing*, vol. 32, n. 8, pp. 808-820.
- JANG J., KO E., CHUN E., LEE E. (2012), "A study of a social content model for sustainable development in the fast fashion industry", *Journal of Global Fashion Marketing*, n. 3, vol. 2, pp. 61-70.
- JANSSEN C., VANHAMME J., LEBLANC S. (2017), "Should luxury brands say it out loud? Brand conspicuousness and consumer perceptions of responsible luxury", *Journal of Business Research*, n. 77, pp. 167-174.
- JOHNSTON J., SZABO M., RODNEY A. (2011), "Good food, good people: Understanding the cultural repertoire of ethical eating", *Journal of Consumer Culture*, vol. 11, n. 3, pp. 293-318.
- JOSHI Y., RAHMAN Z. (2015), "Factors affecting green purchase behaviour and future research directions", *International Strategic Management Review*, vol. 3, n. 1-2, pp. 128-143.
- JOY A., SHERRY JR J.F., VENKATESH A., WANG J., CHAN R. (2012), "Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands", *Fashion theory*, vol. 16, n. 3, pp. 273-295.
- KELLER K.L. (2003), "Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n. 4, pp. 595-600.
- KERVYN N., FISKE S.T., MALONE C. (2012), "Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, n. 2, pp. 166-176.
- KERVYN N., CHAN E., MALONE C., KORPUSIK A., YBARRA O. (2014), "Not all disasters are equal in the public's eye: The negativity effect on warmth in brand perception", *Social Cognition*, vol. 32, n. 3, pp. 256-275.
- KUMAR B., MANRAI A.K., MANRAI L.A. (2017), "Purchasing behaviour for environmentally sustainable products: A conceptual framework and empirical study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, n. 34, pp. 1-9.
- LUNDBLAD L., DAVIES I.A. (2016), "The values and motivations behind sustainable fashion consumption", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 15, n. 2, pp. 149-162.
- MCNEILL L., MOORE R. (2015), "Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 39, n. 3, pp. 212-222.
- NIINIMÄKI K. (2010), "Eco-clothing, consumer identity and ideology", *Sustainable development*, vol. 18, n. 3, pp. 150-162.
- NGOBO P.V. (2011), "What drives household choice of organic products in grocery stores?", *Journal of Retailing*, vol. 87, n. 1, pp. 90-100.
- PORTAL S., ABRATT R., BENDIXEN M. (2018), "Building a human brand: Brand anthropomorphism unraveled", *Business Horizons*, vol. 61, n. 3, pp. 367-374.
- PROTHERO A., DOBSCHA S., FREUND J., KILBOURNE W.E., LUCHS M.G., OZANNE L.K., THØGERSEN J. (2011), "Sustainable consumption: Opportunities for consumer research and public policy", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 30, n. 1, pp. 31-38.
- SHAW D., MCMASTER R., NEWHOLM T. (2016), "Care and commitment in ethical consumption: An exploration of the 'attitude-behaviour gap'", *Journal of Business Ethics*, vol. 136, n. 2, pp. 251-265.
- SCHWARTZ S.H. (1977), "Normative influences on altruism", *Advances in experimental social psychology*, n. 10, pp. 221-279.
- SCHWARTZ S.H., HOWARD J.A. (1981), *Altruism and helping behavior: social, personality, and developmental perspectives*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- SEKARAN U. (1983), "Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n. 2, pp. 61-73.
- STEINHART Y., AYALON O., PUTERMAN H. (2013), "The effect of an environmental claim on consumers' perceptions about luxury and utilitarian products", *Journal of Cleaner Production*, n. 53, pp. 277-286.
- STERN P.C. (2000), "New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior", *Journal of Social Issues*, vol. 56, n. 3, pp. 407-424.

- STREIT C.M., DAVIES I.A. (2013), "Sustainability isn't sexy: an exploratory study into luxury fashion", In M. A. Gardetti, & A. L. Torres (Eds.), *Sustainability in fashion and textiles: values, design, production and consumption*. Sheffield, UK.: Greenleaf Publishing.
- THE GUARDIAN (2018), "Is fast fashion giving way to the sustainable wardrobe?", Retrieved from <https://www.theguardian.com/business/2018/dec/29/fast-fashion-giving-way-sustainable-wardrobe>
- TORELLI C.J., MONGA A.B., KAIKATI A.M. (2012), "Doing poorly by doing good: Corporate social responsibility and brand concepts", *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n. 5, pp. 948-963.
- TRUDEL R., KLEIN J., SEN S., DAWAR N. (2019), "Feeling good by doing good: A selfish motivation for ethical choice", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-11.
- VAN DOORN J., VERHOEF P.C. (2011), "Willingness to pay for organic products: Differences between virtue and vice foods", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 28, n. 3, pp. 167-180.
- YANG S., SONG Y., TONG S. (2017), "Sustainable retailing in the fashion industry: A systematic literature review", *Sustainability*, vol. 9, n. 7, pp. 1266.

Marketing sustainable financial products to specific target segments: the case of the Italian market

ALESSANDRO SIGNORINI* GAETANA TOROSANTUCCI*

Originality of the study. Sustainability is generally classified as the balance between economic, social, and environmental factors in the decision making of an organization (Ralph and Strubbs, 2014). In order to fill the criteria of sustainability, the organizational decisions must constantly try to ensure economic stability and growth in the long-term, strive to social equity, and preserve the natural environment for the future generations (UNESCO, 2011).

This article focuses on one specific aspect of sustainability, sustainable banking, that can be defined as the attempt from commercial and investment banks to include sustainability and social responsibility factors in their operations. In particular, the emphasis is on the offer of banking and financial products and services that have social and environmental sustainable elements along with economic stability and profitability (Boitan, 2015). The inclusion of sustainable elements can be based on a voluntary and independent initiative that banks implement in order to better match the needs of their consumers. Alternatively, banks can adhere to established sustainability frameworks that offer guidelines on how banking and financial products can incorporate sustainable factors (Boitan, 2015). The three most common and well-known frameworks are the Equator Principles, the United Nations Global Compact, and the United Nations Environment Program Financial Initiative (<http://www.equator-principles.com>, www.unglobalcompact.org, www.unepfi.org).

Literature review. In general, the literature has offered two contrasting approaches on the effects that social and environmental factors have on investors in financial products (Mishra and Modi, 2016). Neoclassical economists have categorized the sustainability and CSR through the agency theory by which these investments have a negative impact on financial investors because companies employ organizational resources towards causes that are not strictly connected with corporate economic and financial performance (Friedman, 1970). Conversely, marketing scholars argue for a positive effect for two different reasons. First, the stakeholder theory implies that sustainable investments are linked with positive associations among stakeholders (Sen, Bhattacharya, and Korschun, 2006), which have a potential positive effect on the prospective financial performance (Luo and Bhattacharya, 2006; Eccles et al., 2011). Indeed, the positive stakeholder associations can generate additional customers that would prefer the sustainable offers, existing customers that would be willing to buy more, and customers that would be ready to pay premium prices. Shankar (2012) emphasizes that employees and members of the channels of distribution will be more willing to foster the corporate strategic objectives, while the policy makers will maintain a more favorable regulatory approach towards the sustainable organization. Therefore, it is assumed that social and environmental factors can be related to a growth in demand because the offer is perceived as more valuable from financial investors.

Khan et al. (2016) introduce the concept of materiality in accounting in order to measure the impact of environmental, social, and governance factors. Material items in accounting can be defined as items that are deemed as important to the report audience and have to be always present, while accountants can disregard immaterial trivial items because they are unnecessary for the quality of the report. Materiality significantly differs across firms and industries. Khan et al. (2016) have developed a dataset to evaluate the materiality of sustainable investments following the industry-specific materiality guidelines. The dataset is employed to analyze whether material sustainable factors influence the performance of a firm at various levels, for example, firm-size, market-to-book ratio, leverage, profitability, and so on. This research concludes that firms with a high rate of material sustainability topics outperform firms with a low rate/immaterial topics. This research however suggests that the marketing effects of sustainable effects are not fully considered and further research would be necessary in order to assess if and how material sustainable items influence customer value, satisfaction, and propensity to access to financial investors (Khan et al., 2016).

Mishra and Modi (2016) on the contrary employ a dynamic capabilities approach (Teece, Pisano, and Shuen, 1997) where organizations require complementary capabilities in order to create valuable resources for achieving their strategic objectives. They introduce the concept of marketing complementary capability in order to explain the role that sustainable and CSR factors have on organizations. Marketing has a central role in establishing and determining the corporate relationships with their stakeholders because of the primary responsibility in both arranging the corporate communication and the different aspects of the corporate offer. As a consequence, marketing is key in defining the value

* Assistant Professor of Marketing, John Cabot University, Rome, Italy
e-mail: asignorini@johncabot.edu

• Senior Researcher, Doxa S.p.A., Rome, Italy
e-mail: gaetana.torosantucci@doxa.it

that the organization can achieve from its own sustainable and CSR activities. Only if the organization owns marketing capability, sustainable and CSR activities will be able to add value to the organization and increase the shareholder wealth. Mishra and Modi (2016) measure a wide range of sustainable and CSR activities, from environmental measures to community and corporate governance. The impact of sustainable and CSR activities is analyzed through the effect on stock returns and idiosyncratic risk, which is defined as a risk that is endemic to a particular asset, in this case the stock, and not a whole investment portfolio. This research concludes that unanticipated changes in marketing capability are associated to changes in the value that sustainable and CSR activities lead to. Also, all types of sustainable and CSR activities increase shareholder wealth in presence of marketing capability, with the noteworthy exception of community-based initiatives, such as, for example, support to a humanitarian non-profit organization. This research demonstrates that sustainable and CSR investments have a positive effect on shareholders in terms of absolute value and risk decrease, however, companies have to effectively combine marketing resources with sustainable investments. The marketing functions need to be significantly involved in the shaping and implementation of the sustainable investments and a broad and correct communication to the stakeholder is necessary to achieve positive results. Otherwise, stakeholders may suspect agency theory effects and become skeptical if they do not fully understand the typologies and quality of the sustainability strategy. However, further research is necessary to understand which facets of the marketing strategy could be more effective in promoting CSR. In addition, specific aspects of CSR, for example environment or humanitarian issues, could have a preferential marketing facet that is more compelling for the stakeholders so that practitioners could be advised on the type of marketing effort that they need to implement for specific types of CSR (Misra and Modi, 2016).

Conversely, Porter and Kramer (2006) employ a managerial approach to assess the effects that sustainability initiatives have on the long-term value for stakeholders. Organizations have to apply CSR activities that are to be integrated in the organizational strategy, otherwise, the value will be dissipated and stakeholders will not perceive the relevance of sustainability. Organizations have to embed sustainability in their decision making process, sustainability is recommended to be evaluated when making strategic and operational choices. Additionally, organizations have to determine which social issues are more consistent to both their core business operations and their main competitive framework. Ideally, organizations should include the social issues in their core value proposition and implement a long-term approach where social value is more perceived as a research and development activity rather than a short-term enhancement of public relations.

Du et al. (2017) emphasize the relevance of sustainability reporting in order to effectively communicate the sustainability performance to multiple stakeholders. A sustainable report is an organized document that summarizes the main social and environmental sustainability activities and differs from unorganized sustainability communication activities that are accomplished by marketing, public relations, and press agencies, for example, industrial data disclosure, promotion, corporate website (Perrini, 2006). Du et al. (2017) focus on the specific effect that sustainability reporting have on financial investors both in the short- and long-term and employ an event study methodology research. The short-term effect is measured by abnormal stock returns that are linked with the release of sustainability reporting with the assumption that investors will employ the information on the sustainability reports and integrate it in their stock evaluation. Conversely, the long-term effect is evaluated with the higher value relevance of sustainability performance, i.e. the extent to which firm value is connected with sustainability performance. The effort in compiling and presenting the sustainability report allows organizations to uncover opportunities that are offered by the sustainable issues as well as include the sustainability actions in their core activities. Also, the awareness for sustainability performance will increase over time with the release of sustainable reporting, hence, the organization will be able to achieve stakeholder-related business benefits. This research demonstrates that sustainability reports have a strong positive effect on stock in the short-term. The effect is particularly significant in an environment with weak information and for smaller firms and firms with lower levels of dedicated institutional ownership. Investors rely more on sustainability reports for these firms in comparison. The sustainability reports are also deemed as more effective than alternative less structured communication on sustainability activities. In the long-term, sustainability reports allow to incorporate sustainability information in the corporate stock price evaluations.

Ballou et al. (2012) also analyze the impact of sustainability reports in their paper, in particular, they focus on the role that accountants have in compiling the reports. In order to be effective, reports should attempt to quantify the sustainable-related risks, i.e. the results of sustainable initiatives in both financial and non-financial terms. The sustainable risks should be linked with the traditional financial measurements and reporting, otherwise, the risks are not completely perceived by the financial community. Specifically, individual financial investors may have problems to integrate the general reports with the additional information on the sustainability reports. The paper outlines that accountants and financial experts should accompany the marketing and management units in their sustainable investments, for example, in the US, only 15 percent of the accounting professionals are involved in the sustainable planning, implementation, and reporting. The lack of integration between sustainable factors, organizational strategies, and reporting may contribute to explain why scholars have difficulties in associating sustainable and CSR activities with positive corporate performance. Cohen et al. (2011) stress also the importance of an independent and official review for the sustainability reports. The information about sustainability and CSR initiatives should stem from official and independent reviewers that would act as external certification agents for the reports. The reviewers should belong to an audited or regulated body that is fully approved by governmental and/or financial authorities. The external certification not only would improve the credibility of the sustainability reporting but will also act as an corporate control mechanism for strategic decision making.

In conclusion, Boitan (2015) accomplishes an evaluation of the performance that can be associated to the sustainability activities. This research measures performance outcomes with different key financial indicators and exclusively concentrates upon banks that have internalized sustainable factors in their activities and their offer for financial products to their clients. The study examines 13 banks within the European Union that have voluntarily complied with the three aforementioned sustainability international standards, i.e. Equator, the UN Global Compact, and the UN Environment Program Financial Initiative. This research is unable to associate sustainable initiatives with clear productivity improvements for the banks because they show heterogeneous financial results and after a certain period a slow productivity regression trend.

Conceptual development. The literature review shows that sustainability and CSR aspects have contrasting results on the performance of the organization. Therefore, financial investors will not automatically make positive or negative assumptions in the presence of sustainability investments. Studies on sustainability investments display that a number of factors and strategic actions enhance the effectiveness of the investments that should be reflected in the decision making of the financial investors. Sustainable investments should be meaningful to the stakeholders (Khan et al., 2016) and be carefully embedded in the strategic decision making of the company (Porter and Kramer, 2016), while major and consistent marketing investments should be employed to communicate the investments with an attentive evaluation of the impact in both financial and non-financial terms (Ballou et al, 2012). The communication should be regularly accompanied with sustainability reports that summarize the main sustainable actions (Du et al., 2017) and the sustainability reports should be externally and officially audited and certified (Cohen et al., 2011).

However, no study analyzes the non-financial factors that individual financial investors may take into consideration when evaluating the financial investments that embed social and environmental factors. In particular, no emphasis is made on the higher or lower propensities that certain target markets may have over the financial investments. Such propensities demonstrate psychographic characteristics that are more consistent with sustainability factors.

This study aims at demonstrating that investments on sustainability can be more effective if specific sections of the market are targeted that will be more likely to consider non-financial factors. Hence, organizations not only have to own the capability of communicating the investments, but also need to choose target markets that would respond more positively to non-financial indicators. This study employs the general variable gender in order to demonstrate a different target propensity on the sustainability factors, in particular, an emphasis on the non-financial factors that are evaluated by a target segment.

Initial Exploratory Research. In order to initially substantiate the conceptual framework of this research, a first exploratory analysis has been accomplished with external secondary data. Specifically, the analysis explores the investigation that was jointly carried by the Forum per la Finanza Sostenibile (Forum on Sustainable Data) and Doxa for the Italian market (www.finanzeostenibile.it/wp-content/uploads/2018/11/donne-e-finanza-sostenibile-WEB.pdf). The main objective of the investigation was to explore the attitudes and the decision making process of individual financial investors with a focus on the propensities that women show on investments with a significant sustainability component. The initial results of the research were summarized in a trade journal by one of the co-authors (Torosantucci and Pizzoglio, 2019).

The investigation was carried out in two different periods in 2017 and 2018 with different sampling techniques. In 2018, 1,010 interviews were made in September with CAWI (Computer-Assisted Web Interview) methodology, the respondents were sourced on a proprietary panel. The respondents were between 25 and 64 years old, 60% women. In 2017, 1,000 interviews were made in September with CATI (Computer Assisted Telephone Interview) methodology. The respondents were older than 30 years old, 55% women. In both cases, the respondents could be classified as individual or household consumers, they had invested at least 1,000 euro, with the exclusion of real estate investments. The data were collected through a structured questionnaire with a combination of multiple-choice and open questions. The results of the investigation were officially presented during the Sustainable and Responsible Investment week to the Italian Senate between November 13th and 22nd 2018.

The investigation at first emphasizes the increasing relevance that the target segment women has for financial investments in both qualitative and quantitative terms. This is primarily explained by the gradual reduction of the wealth discrepancy between men and women in Italy starting from 1990s. The reduction is primarily associated to an increasing number of women in the labor force and a gradual increase in their salaries, although discrepancies between men and women still exist in the Italian context. In addition, women have a more active role in making financial choices within the household, the percentage of women having a leading role in the household choices is steadily increasing up to 44% (Torosantucci and Pizzoglio, 2019). In conclusion, in 2017 and 2018, the difference between women having increased their financial investments and women having decreased their financial investments amounts to 8 percent (Doxa and Forum per la Finanza Sostenibile, 2018).

Women show an initial psychographic difference to men in making more cautious financial choices and favoring risk-adverse financial investments. 59% women as financial investors are ready to renounce to higher margins for low-risk financial investments comparing to 49% men. Indeed, 65% women believe that risk is among the most significant component in financial investing comparing to 53% men. Women prefer longer-term investments than men and invest in financial products lower percentages, 42% women interviewed exclusively invested less than 25% (Torosantucci and Pizzoglio, 2019).

As for sustainability investments, the investigation confirms a different linear propensity for women comparing to men. On average, women take into account social and environmental sustainability factors between 8-10% more than men (Torosantucci and Pizzoglio, 2019). Women are less inclined than men to think that the sustainability investments have an impact on profitability (44% vs. 50%), sustainability factors are not associated to projected higher margins because of the effects on stakeholders or to lower risks because of the support from regulators and channels of distribution. Women are also less convinced than men that sustainability factors reduce the risks of the investments, however, women appear to have a significant preference for the sustainability investments because of the inner values that sustainability encompasses with no direct financial implications. The investigation also suggests a preference for women on certain typologies of sustainability and CSR, as mentioned by Mishra and Modi (2016). Women are concerned about environmental issues, specifically, the use of OGM in agriculture, inclusion in the workplace, specifically, equal opportunities and family inclusion programs, and corporate governance, primarily, prevention of aggressive trade policies. Women are also more concerned than men about sustainability reports, 25 percent women comparing to 18 percent men assess the sustainability report as a significant factor when choosing the financial products. Women believe that the sustainability report should include a detailed accounting analysis of the investments in sustainability and prefer an external and independent certification for the report, they would choose a well-established accounting auditor for the certification. However, they seem to disregard the financial implications of the sustainability reports, they look more for the confirmation of the investments rather than the consequences of the investments.

Methodology Research. The future methodology plan is to apply a strict quantitative methodology in order to evaluate statistical variation in observations (Neuman, 2005). The research will extend the number of respondents in order to broaden the relevance of the research conclusions (Johnson and Christensen, 2007). The respondents will rise to 6,000-7,000, the age range will be 25 to 55 years old, and the ratio between women and men will be 70 to 30. The discrepancy in the ratio is explained by the different purposes of this research. The interviews will be carried with the CAWI (Computer-Assisted Web Interview) system over a two-months period.

The first objective of the research is to confirm that the effectiveness of sustainability investments depends on the different market propensity.

The second objective of the research will be to demonstrate that women evaluate the sustainability components of their financial products independently of their financial short- and long-term consequences. Non-financial aspects drive the target market in their choice, women assign value to the sustainability per se.

The third objective of the research will be to rank the aspects of the sustainability that interest women more. The classification that is proposed by Mishra and Modi (2016) will be followed, sustainability investments will be grouped into six categories, environment, products, employees and labor policies, diversity and inclusion, corporate governance, community and charity support.

The fourth objective of the research will be to analyze and rank the methods of communication that women prefer when evaluating sustainability components. The three available methods are non-structured documents (advertising, investment brochures, corporate websites), sustainability reports (certified and non-certified), offers at the retailing level.

This research represents a first comprehensive study on sustainability on financial products for the Italian market where consumers show an increasing sensitivity on sustainable components. In addition, this research sets out to demonstrate a different propensity and sensitivity to sustainability themes for certain segments that could offer important suggestions on the relative marketing effectiveness and capability. This research is also a first attempt to demonstrate that non-financial factors have a unique role in consumer decisions and certain typologies of investments are more significant for consumers. In conclusion, this research aims at offering suggestions to practitioners on the preferred methods of communication that target segments show when choosing financial investments with a sustainability component.

References

- BALLOU B., CASEY R.J., GRENIER J.H., HEITGER D.L. (2012), "Exploring the Strategic Integration of Sustainability Initiatives: Opportunities for Accounting Research", *Accounting Horizons*, vol. 26, n. 2, pp. 265-288.
- BOITAN I.A. (2015), "Measuring Social Responsible Banks' Efficiency And Productivity - A Nonparametric Approach", *Journal of Applied Quantitative Methods*, Summer 2015, vol. 10, n. 2, pp. 14-26.
- COHEN J., HOLDER-WEBB L., NATH L., WOOD D. (2011), "Retail investors' perceptions of the decision usefulness of economic performance, governance and corporate social responsibility disclosures", *Behavioral Research in Accounting*, vol. 23, n. 1, pp. 109-129.
- DU S., YU K., BHATTACHARYA C.B., SEN S. (2017), "The Business Case for Sustainability Reporting: Evidence from Stock Market Reactions", *Journal of Public Policy & Marketing*, Fall 2017, vol. 36, n. 2, pp. 313-330.
- ECCLES R.G., KRZUS M.P., SERAFREIM G. (2011), "Market Interest in Nonfinancial Information", Working Paper, Harvard University
- FRIEDMAN M. (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *The New York Times Magazine*, Sep. 13, 1970, pp. 32-33.

- HOOEY C., MASON A., TRIPLETT J. (2017), "Beyond Greening: Challenges to Adopting Sustainability in Institutions of Higher Education", *The Midwest Quarterly*, Apr. 2017, vol. 5, n. 3, pp. 280-291.
- JOHNSON B., CHRISTENSEN L.B. (2007), *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*, 3rd. Ed., Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, USA.
- KHAN M., SERAFEIM G., YOON A. (2016), "Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality", *The Accounting Review*, Nov. 2016, vol. 91, n. 6, pp. 1697-1724.
- LUO X., BHATTACHARYA C.B. (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, Oct. 2006, vol. 70, pp. 1-18.
- MISHRA S., MODI S.B. (2016), "Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability", *Journal of Marketing*, Jan. 2016, vol. 80, pp. 26-46.
- NEUMAN W.L. (2005), *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*, 6th Ed., Allyn & Bacon, Boston, USA.
- PERRINI F. (2006), "The Practitioner's Perspective on Non-Financial Reporting," *California Management Review*, vol. 48, n. 2, pp. 73-103.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dec. 2006, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.
- RALPH M., STUBBS. W. (2014), "Integrating environmental sustainability into universities", *Higher Education*, vol. 67, n. 1, pp. 71-90.
- SANKAR S., BHATTACHARYA C.B., KORSCHUN D. (2006), "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 2, pp. 158-166.
- SELBY D. (2009), "Towards the Sustainability University", *Journal of Education for Sustainable Development*, vol. 3, n. 1, pp. 103-106.
- SHANKAR, V. (2012), "Marketing Strategy and Firm Value," in *Handbook of Marketing Strategy*, eds. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TOROSANTUCCI G., PIZZOGLIO S. (2018), "La finanza sostenibile dal punto di vista delle donne", *MK, La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca*, Nov.-Dec. 2018, pp. 16-23.
- UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO), (2011), "Education for Sustainable Development", *UNESCO*

The coffee blogosphere as source of customer knowledge for sustainable practices in the coffee industry: a work-in-progress project

BEATRICE IETTO* FEDERICA PASCUCCI* GIAN LUCA GREGORI[▲]

Objectives. *Bill calls himself a coffee fanatic and he has a mission: “to help people find tremendous coffee and tea, both in their backyard and in their travels”.*

While there are infinite sites that offer help to find good coffee, Bill’s recommendations don’t use unpredictable algorithms based on users rating, or borrow recommendations made by others, each café featured on his blog has been personally visited by Bill. Using the tones of an art critique, his review of a cup of Thou Mayest’s Wild Child on batch brew is described as giving him “cause for moon howling, with flavor bursts of blueberry, sugar cookie, apricot, almond butter, strawberry jam and bits of wheat, smacked of lemon camdy and some pumpernickel, making for a super sweet and bright cup of sunshine”. Bill is a “third wave” coffee drinker. He speaks about coffee as others might speak about fine wines. Coffee is for Bill, and many others, a luxury item and a truly artisanal experience.

The New Yorker calls them “The First Generation Coffee Celebrities”: coffee-geeks who are just “crazy, passionate nerds” about coffee (Lipstein, 2019). Coffee is not any longer just the most popular psychoactive drug in the world, it is an authentic cultural experience associated with a specific lifestyle (Kozinets, 2002; Samoggia and Riedel, 2018).

Over the last few decades, the coffee industry has experienced tectonic disruptions and, from being one of the most traded commodities worldwide, coffee is today a global luxury fashionable item (Pascucci, 2018).

Specialty coffee is high quality, sourced from small farmers, drunk in boutique cafes (High End Independent Coffee Shops - HEICS) and prepared with an almost technocratic attention to production and consumption (Samoggia and Riedel, 2018; Manzo, 2014).

In combination with such cultural shift, consumers have started demanding for greater sustainability practices throughout the entire value chain of coffee production and consumption (Guimarães et al., 2019). Fair trade coffee, ethical sourced, produced via energy and water saving procedures, minimising waste are the most important factors which impact on consumer purchase decisions (Samoggia and Riedel, 2018).

While sustainability has become a critical issue for the coffee industry, many individuals and organisations are attempting to embrace sustainable practices such as supporting the communities where the coffee is produced, minimise the production environmental footprint and reduce waste through recyclable practices (Kang et al., 2012; Samoggia and Riedel, 2018).

The growing consumers’ concern over sustainable issues in their purchase decisions (Eurobarometer, 2011; Kang et al., 2012) is impelling businesses to provide offerings which are more sustainable (Jang et al., 2015; Kang et al., 2012). In order for businesses to provide real added value to their offerings in relation to sustainability attributes and benefits, they must possess adequate customer knowledge in terms of what they value as sustainable consumption and how sustainable practices are incorporated in their everyday lives.

Customer knowledge has, in fact, been recognised as the the most important resource for businesses (Mehdibeigi et al., 2016). Firms which can systematically collect data from customers and translate it into knowledge, will gain competitive advantage (Rowley, 2002; Zhang, 2011). More recently, the attention has shifted toward the realm of social media as they have become one of the most important sources to capture customer insights for product improvement and innovation (He et al, 2019; Chua and Banerjee, 2013).

In particular, a research stream on customer knowledge studies has narrowed the analysis down to what previous literature has called “strategic customers” (Wilhem et al., 2014) or “lead users” (Von Hippel, 1986; Kozinets, 1999) meant as the most valuable customers a firm might have in a knowledge based sense.

The logic behind such approach is that firms often find too costly and unmanageable to integrate the knowledge from the entire customer base. They should focus instead on strategic customers, which Wilhem et al. define as someone: “(1) who is actively engaged in integrating (2) his or her knowledge in the sustainable value adding activities (3) of a company as well as using and spreading his or her knowledge to other [existing and potential] (4) customers” (2014, p. 664).

* Research Fellow of Management - University Politecnica delle Marche
e-mail: b.ietto@pm.univpm.it

• Full Professor of Marketing - University Politecnica delle Marche
e-mail: g.l.gregori@univpm.it

▲ Assistant Professor of Internet and Marketing - University Politecnica delle Marche
e-mail: f.pascucci@univpm.it

In particular, the focus of this paper is on a specific category of strategic customer: the consumer blogger. According to Kozinets (1999), blogs are a form of lead user, characterised by being profoundly involved in conveying their consumption practices and in providing insightful products and information rich opinions through which they attribute social and cultural meaning to products and services.

Based on the above premises the aim of this paper is to investigate how blogs can be considered as a multifaceted and information rich source of customer knowledge from which firms in the coffee industry can extract different types of customer insights in relation to sustainable consumption practices which can then be taken into account for modifying and improving their marketing strategies in relation to sustainability.

The main theoretical framework used for the analysis is the three types of customer knowledge identified by Gebert et al. (2002): knowledge from customers, knowledge about customers and knowledge for customers.

Knowledge for customers refers to the flow of knowledge about a company's products, services and activities from the company to its customers. Such knowledge assists customers in their purchase decisions (Chua and Banerjee, 2013) by providing information needed to understand better the company offering (Garcia-Murillo and Annabi, 2002), their usage and the perception of quality (Gebert et al., 2003).

Knowledge about customers refers to all the knowledge a company can gather about its customers: preferences, motivations, present needs, future wants, changing tastes and future consumption trends etc.. (Davenport et al., 2001; Chen and Su, 2006). This knowledge can assist the company in better understand customers so that it can satisfy them in the best possible way (Gebert et al., 2003).

As customers possess knowledge acquired through direct products usage and overtime they might develop ideas for improvement, knowledge from customers refers to all the information that organizations are able to collect from customers which relates to their products and services and it can help to enhance their quality, to develop new ideas or modify current offerings (Garcia-Murillo and Annabi, 2002; Salomann et al., 2005; Taghizadeh et al., 2018).

In this scenario, the paper intends to address the following questions:

1. What knowledge can firms gather about customer preferences, needs and practices which can assist them in communicating more sustainable ideas, better positioning and messages which resonate better with the target audience?
2. What sort of knowledge are firms able to collect from blogs which can assist them in enhancing the sustainability of their products?
3. What sort of knowledge do customers wish to obtain from a firm in relation to the sustainability of its products, so that the value they perceive from the offering can be maximised and they can be educated?

As a matter of fact, the blogosphere has already been object of analysis for extracting customer knowledge. However, researchers have mostly focused on business analytics such as sentiment mining and semantic analysis approaches applied to big data sets to identify opinions and topics of discussion (He et al., 2019; Agarwal et al. 2010; Kumar et al. 2010; Abbasi et al. 2008). The drawback though is that such approaches mainly rely on mechanical machine-learning algorithms and somehow limited machine understanding for the analysis of what it's actually a very complex, multifaceted and nuanced human experience (Kozinets et al., 2018). Consumption practices are rather varied, subjective and embedded to the consumer everyday social and cultural context. Therefore, in order to gain deeper customer insights and a more holistic consumer understanding, the sensibility of qualitative research approaches is required (Reid and Duffy, 2018).

Accordingly, this paper intends to analyse the coffee blogosphere through the lens of cultural analysis which implies the adoption of netnography as research methodology (Kozinets, 2002). In combination, the blogs under analysis will not only be considered as strategic customers but also as active participants of the lively subculture which has grown around the consumption of specialty coffee (Quintao et al, 2017).

Indeed, Quintao et al. (2017) theorize that the specialty coffee consumers subculture has developed both through offline and online interaction among members mostly occurring via social media such as Twitter and Instagram as well as via a number of blogs run by passionate consumers and professional baristas.

Subcultures of consumption or Connoisseurship Consumption (CC) communities have been studied for over a decade as a source of customer insights (Kozinets, 2001; 2002; Rook, 1985; Schouten and McAlexander, 1995). Although consumers mostly engage with these social formations to interact with other like minded consumers, they also tend to voluntarily share a great amount of information about their consumption practices as well as motivations, values and norms behind their behaviour as consumers (Samoggia and Riedel, 2018; Svenson, 2018; Quintao et al, 2017; Kozinets, 2002).

Besides, subcultures act as reference groups for members, therefore, their consumption behaviour is strongly shaped by the characterizing elements of the subculture which can generally be brought back to ethos, values, rituals, language and symbolic expressions (Hebdige, 1979; Schouten and McAlexander, 1995).

Analysing how sustainable practices have been incorporated within the characterising elements of the subculture and how members perceive them is, therefore, paramount to gain valuable customers insights.

For example, understanding the symbolic value that a product might derive from non-material benefits such as the perception of exclusiveness or authenticity that comes from its usage and consumption (Fischer, 2017), it might offer marketers valuable knowledge for customers about product positioning.

Even more, gaining insights about acculturation processes or about emerging markers of distinction (Bourdieu, 1984) through which regular consumers increase their levels of subcultural capital, it might offer valuable knowledge from customers in relation to cross selling or upselling product strategies (Kozinets, 2002).

The subculture becomes then an essential instrument through which consumption behaviours, in relation to sustainable practices, are interpreted and made sense of.

The focus on the bloggers as some of the most knowledgeable, influential and innovative members of the subculture, will also enable firms to grasp insights about future consumption trends and patterns (Kozinets, 2010) since, as diffusion of innovation theory teaches us (Rogers, 1995), innovators and early adopters are those who have the potential to set the future consumption standard of the masses.

Methodology.

Netnography as research methodology

As the research is based on the analysis of a specific cultural phenomenon, we believe that Netnography is the most appropriate approach to interpret and make sense of the meanings of the consumption and production practices of the coffee blogosphere (Kozinets, 2006).

Netnographic analysis is built on participants' observation and the researcher's subjective interpretation of cultural artefacts and practices (Brown and Yule, 1983). Netnography relies on collecting publicly available online texts, downloaded from the internet (2006). According to Kozinets (2002), the researcher must possess its own point of view as the representation of the dynamics of the phenomenon can only be built through the researcher's construction of reality, perceptions and experiences. Therefore, in order to interpret the data correctly, the researcher must be familiar with the phenomenon. The collected data consist of the researcher's field notes as well as the various documentations of the subculture such as posts, comments, and transcripts of interaction occurring among members in other social media sites (Kozinets, 2006).

Field Construction

The first step in Netnographic research involves the identification of specific online sources from where data will be collected (Kozinets, 2002).

Beside a lively proliferation of blogs focusing on sustainable consumption (Cox, 2012), the choice of coffee blogs as the main source, was an intentional act of avoiding data which might suffer of confirmation bias. Lim (2016) argues how green consumers, devoted to sustainable consumption, might have a distorted perception of it, in comparison to those who aren't. Blogs purposely focusing on sustainability might also have opinions and knowledge polarised toward very extremists and uniformed ideas of sustainability (Sunstein, 2007). Their perception of sustainability might be, therefore, biased and unrepresentative of average consumers, not experts or devoted to sustainability. Consequently, collecting data from them, might have provided an altered representation of the phenomenon.

The blogs were chosen from the two posts "The 20 most influential coffee blogs of 2019" and "20 Most Influential Coffee Bloggers That You Should Be Following", authored by two American coffee bloggers. The lists were compiled based on the personal subjective evaluation of the authors. Where present, blogrolls of the blogs were also checked and additional blogs added to the list. An additional screening was made discarding business blogs as well as inactive blogs. The final number totalled to 36.

Despite the blogs could have been selected using Google search engine, this method would have favoured the most popular sites based on their algorithm and possibly obscure those blogs which might have been culturally relevant to understand coffee consumption practices from a more niche and authentic perspective. Therefore, the decision to follow what the same coffee bloggers nominated as the most influential blogs was taken as a way to maintain the subjective point of view of the object of analysis. A full list can be found on Table 1.

Tab. 1: List of Coffee Blogs used as sources of data

A Cuppa Day	Bean Ground	Bean There	Brian Coffee Spot	Coffee Blogger MKE	Coffee Companion
Coffee Detective	Coffee Nate	Coffee and Crumbs	Coffee Me	The Coffetographer	Coffee Companion
Coffee Stylish	Coffee or bust	Dear Coffee I love you	Coffee Corner	Coffee Grind Guru	Nordic Coffee Culture
Fancy a Cuppa	Fried Coffee	Fresh Grind	From coffee with love	Get a coffee maker	I need coffee
Jim Seven	KC coffee geek	Love and Coffee	Make good coffee	Nicholas Cho	Pure Coffee Blog
Putting weird things in coffee	The Coffee Compass	The Coffee Concierge	The Sustainable Bean	The Way to Coffee	Vancouver Coffee Snob

Source: our elaboration

Data Collection and Analysis

The second step involves data collection (Kozinets, 2002). The material to collect will comprise blogs posts, including followers' comments, of each of the previously identified blogs. These data will be supplemented through a Twitter search of the blogger's accounts and the popular ash tags #coffetwitter which, as of today, act as the main forum used by both the bloggers and the larger subculture, to interact, share ideas, ask for recommendations and provide suggestions.

In fact, Quintao et al. (2017) found that, in the USA, the coffee world was largely relying on Twitter as the main interactive platform through which baristas, consumers and industry professionals interacted. Additionally, the seminal

works of Baym's networked communities (2008) and Boyd's multi-site ethnography (2008) reinforced the fact of including additional data coming from other online spaces that the bloggers were using to interact with each other and the wider audience.

Following a purposive sampling approach (Belk et al, 1988), we will select only blogs' posts and Twitter threads which focus on sustainability. The selection will be pursued via a manual internal search of each blog, their Twitter accounts and Twitter threads. Keywords such as: sustainable, sustainability, recyclable, reusable, fair trade, organic, shade-grown and environmental footprint, will be used for the search. These words emerged as recurring during a researcher's preliminary familiarisation with the blogs. As the research advances, more keywords might be added.

Additionally, as suggested by Kozinets (2002), the data set will also include the researcher field notes about his observations of the bloggers and their interactive practices.

Once the data set will be completed, the third step involves analysing the collected material using a grounded theory approach (Strauss & Corbin, 1998). Data will be, therefore, interpreted following a naturalistic exploratory approach (Spiggle, 1994), through the theoretical concept of subculture. This implies that the collected material will be examined looking for the occurrence of subcultural practices and coded based on the different elements which characterize the subculture. Consumption insights will come from the understanding of the previously mentioned subcultural elements as they develop in the coffee blogosphere. It is the researcher's task to interpret the complexities of such elements and give meaning to them (Kozinets, 2013). A table of the main subcultural elements used to code the data in relation to coffee subcultures are summarised in table 2.

Tab. 2: List of subcultural elements used for data coding

MAIN ELEMENTS OF A SUBCULTURE (HEBDIGE, 1979; SCHOUTEN & MCALEXANDER, 1995)	EXAMPLES OF SOME SUBCULTURAL ELEMENTS OF COFFEE SUBCULTURES ALREADY IDENTIFIED BY OTHER LITERATURE (KOZINETTS, 2002; QUINTAO ET AL, 2017A; 2017B; FISCHER, 2017).
Values and Beliefs	Distinction: expressed showing a taste for espresso and being able to make a good espresso (Bourdieu, 1984) Authenticity: expressed in terms of opposition to mass consumption and commodification such as coffee chains and popular brands.
Rituals	Coffee Consumption rituals involve choosing the right consumption places (normally HEICS), the right moment of the day to taste coffee, as well as paying particular attention during the tasting act. Coffee Production rituals involve a complex and specific process which requires skills, knowledge, and proper equipment. The culmination of a good performance will be the creation of a "god shot". Taste Transformation rituals occur through an acculturation process which involves, travelling, extensive training, time and substantial economic expenditures.
Language and Symbolic expressions	Coffee Subcultures have a specialised language which convey all the different nuances of coffee taste and preparation. Some products and their usages are inscribed of symbolic meaning of authenticity and exclusiveness.

Source: our elaboration

Once this initial coding will be completed, the material will be further analysed and interpreted following a comparative method through which the initial interpretation is modified in the light of the analysis of subsequent blogs (Spiggle, 1994). From this phase, some preliminary themes in relation to the incorporation of sustainable practices and products within subcultural practices, should emerge.

Preliminary Findings. The coffee blogosphere can be considered as a space where purchase and consumption practices are discussed, debated and questioned. It is therefore an important source of different types of customer knowledge from which firms can obtain valuable insights on the discourses about sustainable coffee consumption among consumers which cannot be considered as sustainable consumption experts. Based on a preliminary scan of some data, we present few initial implications on which we aim to provide further insights.

1. Overall, there seems to be a growing willingness of bloggers to implement more sustainable practices, which, however, might not always be positively embraced. In relation to knowledge from customers, for example, few bloggers expressed concerns about the taste of coffee made with recyclable k-pods. Considering that making a good espresso is regarded as one of the highest achievements in terms of subcultural status, there might be some reluctance in implementing such practice.
2. As possessing a sense of taste for espresso is a crucial marker of subcultural distinction (Bourdieu, 1984), CC

will select the coffee beans with meticulous attention to their quality and pick those believed to provide the best taste as possible. Beans quality and taste are, therefore, the main, and often only, criteria CC will use in their evaluation of alternatives often privileging coffee beans which taste good over other organic, fair trade, shade-grown coffee beans.

Research limits. The study presents several limitations given that is based on the analysis of a small sample of coffee blogs. Therefore, generalizations should be exercised carefully. In order to improve the significance and substantiality of the results, the study could be replicated using larger data set which could be gathered via social media monitoring tools. Combining the netnographic richer and more sensible insights with big data sets provided by social media monitoring (Reid and Duffy, 2018), could be a very promising and innovative approach to obtain a more holistic understanding of consumer behaviour and consumption trends.

Practical implications. The paper aims to provide several practical implications for firms operating in the coffee industry such as producers of home equipment or business equipment, coffee producers and retailers.

In relation to knowledge for customers, firms might identify new positioning strategies, advertising appeals and communication tactics to convey messages more effectively. For example, product could be positioned stressing the underlying symbolic meaning or latent motivation associated with its usage.

In relation to knowledge about customers, firms might identify ideas for products improvements and modifications as well as improve customer loyalty. For example, firms might take advantage of the so-called “Diderot effect” (McCracken, 1990; Kozinets, 2002; Svenson, 2018) and identify which products to cross sell or up sell to consumers undertaking an acculturation process.

Originality of the study. The originality of the study is three fold.

1. While previous research has predominantly looked at social media as an educational space fostering and promoting a more sustainable consumer culture (Kozinets et al., 2012; Svenson, 2018; Peattie and Peattie, 2009), this paper fills an important gap in regards the role of social media as a source of customer knowledge in relation to sustainable consumption practices.
2. This paper is one the first attempt which analyses blogs within the theoretical model of customer knowledge proposed by Gebert et al. (2003) and differentiates among different type of knowledge that can be extracted from the blogosphere.
3. The paper is one of the first attempts which analyses sustainable consumption discourses, in the coffee blogosphere adopting Kozinets’ netnographic approach (2006).

Key words: Customer Knowledge; Customer Insights; Social Media; Coffee Industry; Blogs; Netnography;

References

- BELK R.W., SHERRY J.F., WALLENDORF M. (1988), “A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet”, *Journal of Consumer Research*, vol. 14 n. 4, pp. 449-470.
- BOURDIEU P. (1984), *Distinction: A social critique of the judgement of taste*, Harvard University Press, Cambridge, USA.
- BAYM N.K., BURNET R. (2009), “Amateur Experts: International Fan Labor in Swedish Independent Music”, *International Journal of Cultural Studies*, vol. 12, n. 5, pp. 1-17.
- BOYD D. (2008), *Taken Out of Context: American Teen Sociality in Networked Publics*, Berkeley, University of California, Berkley.
- BROWN G., YULE G. (1983), *Discourse Analysis*, University Press, Cambridge.
- COX R. (2012), *Environmental communication and the public sphere*, Sage, London.
- CHEN Y.H., SU C.T. (2006), “A Kano-CKM model for customer knowledge discovery”, *Total Quality Management, Business Excellence*, vol. 17, n. 5, pp. 589-60.
- CHUA A.Y.K., BANERJEE S. (2013), “Customer knowledge management via social media: The case of Starbucks”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, n. 2, pp.237-249.
- DAVENPORT T., HARRIS J.G., KOHLI A. (2001), “How do they know their customers so well?”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n. 2, pp. 63-73.
- EUROBAROMETER (2011), “Attitudes of European citizens towards the environment”, *Special Eurobarometer 365*, European Commission, Brussels.
- FISCHER E.F. (2017), “Quality and Inequality: Taste, Value, and Power in the Third Wave Coffee Market” *MPIfG Discussion Paper*, n. 17/4. Available online: <https://www.econstor.eu/handle/10419/156227>.
- GARCIA-MURILLO M., ANNABI H. (2002), “Customer knowledge management”, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 53 n. 8, pp. 875-84.
- GEBERT H., GEIB M., KOLBE L.M., BRENNER W. (2003), “Knowledge-enabled customer relationship management”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n. 5, pp. 107-123.
- GUIMARÃES E.R., LEME P.H.M.V., DE REZENDE D.C., PEREIRA S.P., DOS SANTOS A.C. (2019), “The brand new Brazilian specialty coffee market”, *Journal of Food Production. Marketing*, vol. 25, n. 1, pp. 49-71.
- JANG J.Y., KIM W.G, LEE H.Y. (2015), “Coffee shop consumers’ emotional attachment and loyalty to green stores: The moderating role of green consciousness”, *International Journal of hospitality management*, vol. 44, January 2015, pp. 146-156.
- HAN H., NGUYEN H.N., SONG H., CHUA B., LEE S., KIM W. (2018), “Drivers of brand loyalty in the chain coffee shop industry”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 72, pp. 86-97.

- HEBDIGE D. (1979), *Subculture: The meaning of style*, Methuen, London.
- KANG K.H., STEIN L., HEO C.Y., LEE S. (2012), "Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, pp. 564-572.
- KOZINETS R.V. (2001), "Utopian enterprise: Articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 28, n. 1, pp. 67-88.
- KOZINETS R.V. (2002), "The field behind the screen: Using ethnography for marketing research in online communities", *Journal of marketing research*, vol. 39, n.1, pp. 61-72.
- KOZINETS R.V. (2006), "Netnography 2.0", in Belk R.W. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, UK.
- KOZINETS R.V. (2010), *Netnography: Doing ethnographic research online*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- KOZINETS R.V. (2013), *Netnography and the digital consumer: The quest for cultural insights*, in Belk R., Llamas R. (Eds.), "The Routledge companion to digital consumption" (pp. 93-101), Routledge, London.
- KOZINETS R.V., SCARABOTO D., PARMENTIER M.A. (2018), "Evolving netnography: how brand auto-netnography, a netnographic sensibility, and more-than human netnography can transform your research", *Journal of Marketing Management*, vol. 34, n. 3-4, pp. 231-242.
- LIM W.M. (2016), "A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress", *Marketing Theory*, vol. 16, n. 2, pp. 232-249.
- MANZO J. (2014), "Machines, people, and social interaction in "third-wave" coffeehouses", *Journal of Arts and Humanities*, vol. 3, n. 8, pp. 1-12.
- MCCRACKEN G.D. (1990), *Culture and consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities (Vol. 1)*, Indiana University Press, Bloomington.
- QUINTÃO R.T., BRITO E.P.Z., BELK R.W. (2017a), "Connoisseurship Consumption Community and Its Dynamics", *Review of Business Management*, vol. 19, n. 63, pp. 1-17.
- QUINTÃO R.T., BRITO E.P.Z., BELK R.W. (2017b), "The taste transformation ritual in the specialty coffee market", *Revista De Administração De Empresas*, vol. 57, n. 5, pp. 483-494.
- PASCUCCI F. (2018), "The export competitiveness of Italian coffee roasting industry", *British Food Journal*, vol. 120, n. 7, pp. 1529-1546.
- REID E., DUFFY K. (2018), "A netnographic sensibility: Developing the netnographic/social listening boundaries", *Journal of Marketing Management*, vol. 34, n. 3-4, pp. 263-286.
- ROGERS E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th ed., The Free Press, New York.
- ROOK D.W. (1985), "The ritual dimension of consumer behaviour", *Journal of Consumer Research*, vol. 12 n. 3, pp. 251-264.
- SALOMANN H., DOUS M., KOLBE L., BRENNER W. (2005), "Rejuvenating customer management: how to make knowledge for, from and about customers work", *Journal of European Management*, vol. 23, n. 4, pp. 392-403.
- SAMOGGIA A., RIEDEL B. (2018), "Coffee consumption and purchasing behavior review: Insights for further research", *Appetite*, vol. 129, pp. 70-81.
- SAMPER L., QUINONES-RUIZ L.X. (2017), "Towards a Balanced Sustainability Vision for the Coffee Industry", *Resources*, vol. 6, n. 2, pp. 1-28.
- SCHOUTEN J.W., MCALEXANDER J.H. (1995), "Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers", *Journal of Consumer Culture*, vol. 22, n. 1, pp. 43-61.
- SPIGGLE S. (1994), "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, pp. 491-503.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1998), *Basics of Qualitative Research*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks.
- SUNSTEIN C.R. (2007), *Repulic.com 2.0*, Princeton University press, Princeton.
- SVENSON F. (2018), "Smartphone crises and adjustments in a virtual P3 community - doing sustainability oriented smartphone consumption", *Journal of Marketing Management*, vol. 34, n. 7-8, pp. 664-693.
- TAGHIZADEH S., ABIDUR RAHMAN M.D., MOSHARREF H. (2018), "Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most?", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, n.1, pp.162-182.
- THORNTON S. (1996), *Club cultures: Music, media, and subcultural capital*, Wesleyan University Press, Middletown.
- VON HIPPEL E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, vol. 32, n. 7, pp. 791-805.

Sustainable digital food trails. From the woods to my plate

HELENA LIEWENDAHL* MINNA PURA•

Objectives. *Under the theme sustainability and marketing, the aim of this research is to develop and contribute with innovative, sustainable management and marketing models and tools within food innovation. It explores customers' preferences in regard to game meat and game meat services, as well as game meat actors' willingness to align to customers' preferences, needs and wants. The research aims to contribute to solving the growing problem in the current imbalance between demand and supply on the game meat market. Game meat is a scarce resource, yet high in demand among customers with sustainability preferences, in particular in cities. Simultaneously the game stock is growing.*

A new type of health conscious customer with sustainability preferences is emerging, a customer who is willing to pay for quality according to individual criteria in regards to sustainability and clean-eat (Kareklas et al. 2014). This kind of customer prefers to buy locally produced food, directly from the producers, as they are becoming growingly discontent with the empty promises and misleading marketing by the giants in the food industry (www.thelancet.com). In this research, we explore customers' preferences of sustainably produced meat, i.e. game meat. We examine customers' sustainability preferences in particular concerning production methods (Murphy et al 2002) and food quality (Wycherley et al. 2008). Sustainability is topical, and supported also by global initiatives, such as the UN's Intergovernmental Panel on Climate Change whose recently published report claims that with estimates that agricultural activities account for up to 30% of global greenhouse gas (GHG) emissions, the actions needed include addressing the sustainability of the global food system. Best practice in food sustainability encompasses many activities, from water conservation to maintaining soil health, the promotion of biodiversity and better yields and incomes for smallholder farmers, and improving nutrition through school feed programmes or the establishment of urban food policy councils. (The Economist 2019). In this paper we focus on near produced food, i.e. game meat that supports smallholder farmers, hunters as well as restaurants that provide opportunities for livelihood for the rural areas.

Restaurants, cafes and catering companies (HoReCA) have to seek new opportunities to differentiate themselves and making profit by offering new tastes and experiences for their customers. In addition to sustainability, trends such as digitalization, and platform economy posit also opportunities to develop new types of delivery networks that may disrupt current way of producing, delivering and serving food. Consumers' increasing demand and societies regulations that support diminishing food waste and favour near produced and sustainably produced food, motivates the industry to innovate new types of business models, distribution channels, and shorter delivery chains directly from the producer to the restaurant or end customer. Such efforts are even expected to solve regional livelihood challenges.

Hence, the ever-evolving food industry is an important sector for a sustainable society. Despite the growing number of e.g. eco-rings customers' preferences are not being met currently with existing agricultural producer structures and distribution and marketing channels. This is the case especially for urban clean eat customers with sustainability preferences who lack direct channels to agricultural producers. Simultaneously with the growing demands for clean eat products rural livelihood faces severe challenges, as traditional business opportunities for actors in regional settings are scarce. Many small and middle-sized agricultural producers are in crisis, and their existence in its current form is threatened, despite huge market potentials.

The customers' and producers' logics are not sufficiently aligned. One reason for this mismatch is the lack of sustainable marketing models and channels for agricultural products that would enable demand and supply to meet. Sustainable innovations are needed in order to disrupt the market and support change that supports sustainability goals. We define both sustainability and innovation in a broad sense, affecting a multitude of actors in the society. The view of service innovation has evolved, from a complement of traditional product innovation to a multidimensional, all-encompassing notion that entails several functions, both within and outside the firm. (Carlborg, Kindström, Kowalkowski, 2014). Corporate sustainability includes economic, environmental and social sustainability. Integrating sustainability into business strategies has been claimed to result in many benefits: achievement of lasting competitiveness, wellbeing of stakeholders, employees and society in general. (Calabrese et al. 2019)

We are especially interested in sustainability with regard to production and game meat quality, as well as customers' preferences of agricultural tourism services. The aim is to develop sustainable management and marketing models that align customer preferences of game meat with game hunting teams' offerings of meat and hunting tourism

* University Teacher of Marketing - Hanken School of Economics, and post doc researcher associated with CERS, Hanken
e-mail: helena.liewendahl@hanken.fi

• Post doc researcher associated with CERS, Hanken School of Economics, Marketing.
e-mail: minna.pura@hanken.fi

services. Further, the study explores possibilities of developing digital services to align the supply of game meat with the demand. The study is done in Finland, where the game meat population is on the rise and the government is seeking for models to solve the many challenges inherent in this situation.

Theoretical gap: The Mismatch between Producer and Customer Logics.

Service researchers belonging to the Nordic School of marketing have argued that there is a fundamental difference in how providers and customers perceive service (Heinonen et al. 2010). For the current study this implies a possible mismatch between game meat hunting teams' offerings to customers and the customers' preferences of game meat. Such mismatch, or difference in views, has been explained through field of vision, i.e. that providers do not have insight into the contexts in which customers use service (Mickelsson, 2013) but also in terms of differences in the logics applied by providers and customers (Heinonen and Strandvik, 2015). Customers are described as following their own logic, meaning that they act logically, according to their own goals and reasoning (Heinonen and Strandvik, 2018). However, this also means that there is an inherent risk for mismatch between the provider's logic and the customer's logic (ibid). If the provider lives in a completely different world from the customer, with completely different goals, the provider risks losing touch with the customer's logic, and thus may create offerings that the customer is not interested in buying. Thus, there is an opportunity to research the mismatch of provider and customers' logics, and possible solutions for aligning them. When it comes to game hunting teams' logics vs customer logics, it does not seem farfetched to assume that the mismatch is wide, since there by tradition hardly has been any structured sales and delivery channels for game meat, in particular to urban customers. Hence, for the current study this implies that the study's 1st phase, i.e. exploring customer preferences, is a relevant point of departure, followed by exploring game hunting actors' willingness to align to these.

Small and medium sized agricultural producers are facing growing structural challenges in changing markets. Indeed, one of the major challenges is to align their offerings with contemporary customers' demands. By tradition, separate and independent hunting teams operate on non-profit bases. Hunting is seldom profitable, and the earnings are mostly not sufficient for making a living. (Finnish Wildlife Agency 2019). The longstanding traditions and norms of game hunting posit thereby inherent challenges. Simultaneously game hunting offers possibilities for new earning logics on entrepreneurial bases for small and medium-sized agricultural producers because of growing demands of sustainably produced food among customers. Until now, small and medium-sized agricultural producers have partly survived due to governmental and EU subventions. However, voices for cutting such support has been growing over the years, particularly since Brexit.

Recently, different organizations and projects have started to look into the possibility for agricultural producers to find sustainable new earning logics in order to survive as independent agricultural producers (project "Good Food" in the region of Western Finland, led by Novia university of Applied Sciences) with the aspiration to build subvention free, economically healthy operations (www.ResourceCenterHald.fi). Collaboration among the producers and between producers and other stakeholders (retailers, customers) are considered having huge potential to address the growing market for local produce.

Hence, game hunting may offer new opportunities for small and medium sized agricultural producers, provided that challenges are solved and new, innovative management and marketing models are found. In regard to game hunting and game meat offerings the currently known challenge is at least threefold; 1) how hunting is organized by tradition, 2) the lack of business models for getting the meat out to markets, and 3) making offerings that are aligned with customer logics.

Under the theme of sustainability and competitive strategy, this paper introduces the 1st phase of the research that aims to facilitate development of innovative and disruptive business models that are needed among the actors in the field. Implications are also related to sustainable business models and innovation.

Methodology. The study takes a three-perspective approach. It engages 1) professional customers in the hotel, restaurant and catering (HoReCa) sector, 2) contemporary clean eat consumers with sustainability preferences and 3) game-meat hunting teams. The study consists of three phases. In this paper, we present the findings from the 1st phase that we conducted in December 2018. The 1st phase covers exploring HoReCA actors' preferences, needs and wants of game meat. It consists of an online-survey targeting professionals HoReCA actors in Finland. It includes a future scenario and projective exercises in order to prompt new ideas on how the purchase, process and delivery of game meat should work in order to meet HoReCa customers' preferences, needs and want. Challenges in using game meat in restaurants are also explored.

The aim of this research is to develop and contribute with novel sustainable management and business models for aligning agriculture game meat actors' supply of game meat with customers' demand. This is done by exploring the preferences of modern clean-eat customer, as well as exploring game hunting teams readiness to live up to these preferences. Further, the possibilities to develop digital services to enable the process of aligning the supply of game meat with the demand, is explored. The following research questions will guide the study:

Research question 1: Who is the modern clean-eat gastronomy buyer, and what are their needs and wants? What specific buyer segments can be distinguished within this group?

Research question 2: How game hunting actors collaborate in their marketing efforts in new ways in order to meet the demands of clean-eat gastronomy customers segments?

Research question 3: In order to meet the demands of clean eat customers with sustainability preferences, what kind of novel food services are current game meat actors ready to collaborate on?

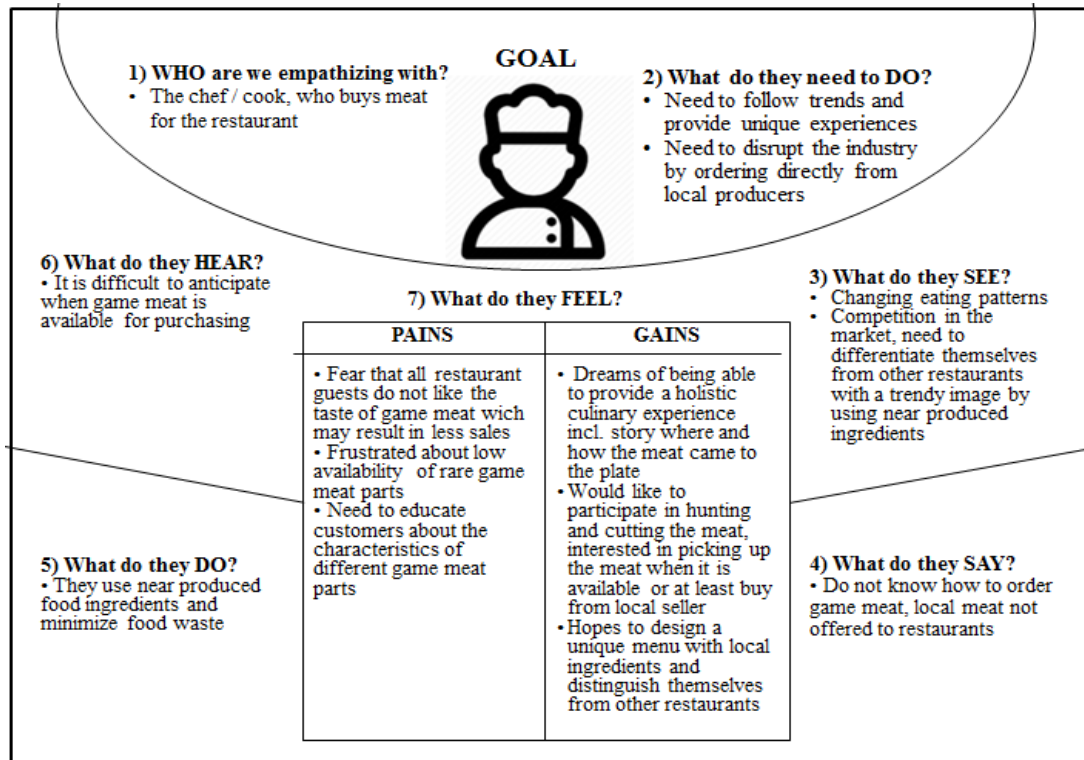
The intention is to introduce replicable, adjustable and sustainable service models. The models will be applicable both locally and internationally. This longitudinal action research project takes a holistic, three-perspective approach and is divided into three phases accordingly. It sheds light upon customers' logics following clean-eat trends, distinguishes buyer segments, explores game meat actors readiness to serve customers' needs and wants, and provides solutions to managerial and leadership issues that evidently will emerge when these actors get organized to meet the demands in the emerging clean-eat market. The intention is to introduce ideas for developing digital service that may predict and inform about the availability of fresh game meat to actors on the market, such as HoReCa actors and food retailers. Because this is a work-in-progress project, we will in the remaining of the paper focus on presenting results of the first phase that focused on answering the first research question: Who is the modern clean-eat gastronomy buyer, and what are their needs and wants? What specific buyer segments can be distinguished within this group?

The study takes a three-perspective approach. It engages 1) professional customers in the hotel, restaurant and catering (HoReCa) sector, 2) contemporary clean eat consumers with sustainability preferences and 3) 20 game-meat hunting teams. The study consists of three phases. In this paper, we present the findings from the first phase. We engaged the hotel, restaurant and catering personnel's in the innovation process in December 2018. An online-survey was targeted to professionals in Finland. The survey included a future scenario and projective exercises in order to prompt new ideas how the purchase process and delivery should work in an ideal world. In addition it included slide bar questions (0-10 scale) about likelihood to use wild game meat in the future, willingness to pay for it as well as Likert scale questions about attitudes towards changing their practices to better meet sustainability and clean eat aims in general. We also explored challenges in using game meat in restaurants and asked background questions about the restaurant size, location and type. The foresight focus enabled us to explore novel possibilities how to increase use of near produced game meat in restaurants. We analyzed the text format stories and open answers with content analysis techniques. Comparisons were made between groups that were formed by segmenting respondents into groups based on attitudes to sustainable, ethical, ecological production, near produced food and price sensitiveness. In this paper we focus on reporting text responses from one segment that was most likely to use wild game meat as well as most willing to pay for the game meat, as their opinions are important concerning the use of game meat in the future. This high-end restaurant segment consisted of 40 % of the respondents.

Findings. The findings from the 1st phase of the study show that 79 % of respondents in the HoReCA sector would like to serve game meat in their restaurant in the future, if its' purchase was easier and delivery quicker than currently. In this paper, we summarize the findings in the form of an empathy map. The map describes HoReCa actors' daily working environment and taps into their feelings about disrupting the market with sustainable food innovations, such as game meat provided directly by hunting teams. The findings show negative feelings such as frustrations, fears and anxieties as well as positive feelings related to the possibilities offered by new forms of products and services offered by sustainably provided game meat. The findings indicate that HoReCA customers would like to better anticipate in advance when game meat is available. Further, trust in regard to the delivery chain and detailed information on where the meat originates from is a crucial element for future use of game meat. For this purpose, we suggest the development of dialogic, digital marketing tools.

The data analyzed includes 63 respondents' stories and questionnaire responses. 79 % of respondents indicated that they would serve game meat in their restaurant the future, if its' purchase was easier and delivery quicker in the future. We summarize the findings in the form of an empathy map presented in the Figure 1. The Empathy map describes the environment that the hotel and restaurant personnel face in their everyday work and taps into their feelings, both frustrations fears and anxieties and the possibilities they see in disrupting the market with sustainable food innovations. In addition it lists further elements that they see, hear, say and do in order to be able to empathize and ideate further steps how to help them gain value and ease the process of buying sustainable near produced ingredients.

Fig. 1: Empathy map: the high end restaurant personnel who orders near produced ingredients



Next we summarize findings from a question where the respondents filled in sentences based on a cartoon presented in Figure 2.

Fig. 2: The process of the high end restaurants' dreams, if the scenario becomes reality



First, the person planning the menu starts thinking: "Should the menu be based on price or experience?" Game meat is typically higher priced than other meat. If they want to focus on offering an experience, they will conclude with: "Let's use game meat today". They are ready to go to great efforts in offering individual meals and experiences to the customers and expect to co-create the delivery process with the network of actors in order to secure as quick delivery as possible. "The meat should be delivered with electric car, quickly and sustainably". In the dream world, they would like to better anticipate in advance when game meat is available. The restaurant professionals state that trust is a crucial element in future use of meat. They need to be able to trust the delivery chain, and therefore know in detail who are involved in the delivery chain and where the meat originates from. The chef is thinking: "Who hunted the steak and when", "I would like to get the meat during the same day it was hunted", "Am I able to select the parts that I want myself?", "Could I also cut the meat myself?". This segment wants to establish a personal trustworthy relationship with the actors in the network and tell stories e.g. who hunted, when, where and how the wild game meat ended up on the customers plate. When the restaurant clients are present, they wish to offer holistic culinary experiences including several elements that originate from the same woods (meat, vegetables, atmosphere) and tell a reliable story to their clients of where the meat originates from. They also feel a need to educate the customers of about the texture of different parts of the game. They would like to feel confident in answering customers' questions such as "Is this fresh?" by as detailed facts and information as possible about the local ingredients and the food trail from the woods to the plate.

In addition to aspirations and wishes, we found also several obstacles that should be taken into account before the restaurants can increase the amount of game meat served to customers. The research approach revealed challenges related to e.g. the current delivery networks, and personnel's expectations or skills. These posit opportunities for education, disrupting the current food delivery chains with quicker alternatives.

Research limits. Currently we have only conducted the 1st phase of the study and hence the results are only suggestive. However, the results provide with valuable insight for the following phases in the progress of the study.

Practical implications. The result of the study contribute theoretically to sustainability and marketing research, from a CDL perspective and advances innovative initiatives within the food sector. For practitioners, in particular game meat hunting teams, the findings will eventually provide with applicable models and tools that support a coherent and sustainable trail for game meat from the woods to customers' plates. The findings will be applicable also in other countries that face similar challenges. A pre-study on customers' game meat preference has already been done in collaboration with the University of Rome.

Originality of the study. To explore possibilities that game meat production offers to agricultural actors in a manner that meets the growing sustainability demands of contemporary customers is a relevant question. The demand for sustainably produced meat is rising simultaneous as the game stock is growing beyond its set boundaries. According to the The Ministry of Agriculture and Forestry in Finland more hunting is required in order to maintain the set stock restrictions. The question of how the game meat reaches the customer's plate is however unsolved. Game meat hunting teams lack both knowledge and traditions in managing the process of getting game meat out of the woods to customers' plates in larger quantities and farther distances

The results from phase one of the study clearly indicate that the HoReCA professionals' view (buyer) differ from the view of the current providers of game meat, i.e. game hunting teams (seller) quite significantly. Based on these initial findings it seems clear that the HoReCA actors would highly appreciate to be able to use game meat in their menus, as this offers a sustainable alternative to mass produced meat. Currently these alternative options are scarce. There is a shortage of locally produced basic game meat available for the HoReCA actors, as well as more advanced game meat products and service-offerings that would meet the preferences of the customers with sustainability preferences. Hence, there is a clear mismatch in the producer and customer logics according to the CDL view (Heinonen and Strandvik, 2015). In order to live up to customer logics, and to be able to make offerings of game meat products and services accordingly, readiness to do so is required of hunting teams. This will demand disruptive adjustments in current hunting norms and traditions, as well as the game meat handling procedures. Further to serve the markets innovative business models and distribution channels are required. Moreover, the lack of knowledge among HoReCa actors on how to use game meat properly will require emphasis on marketing efforts from the game hunting teams, or other involved actors. This provides a possible opening for other than hunting actors, i.e. experts with content- and marketing knowledge, in the process of overcoming the mismatch in logics.

The characteristics of the provider-customer mismatch is indicative at this point as it draws solely on the views and experiences of HoReCa actors. The actual level of this mismatch in provider vs customer logic cannot be discussed before phase 3 of the study has been conducted. Phase 3 explores the game hunting teams' readiness to meet customers' preferences.

In the following section, the advance of the research process is discussed. The forthcoming findings are expected to pinpoint how to make the supply and demand meet in real time and create new types of social, collaborative value networks that disrupt the market and balance the supply and demand of game meat better in the future.

Phase two of the research process follows and covers exploring differences in end consumers' sustainability preferences. End consumers will be invited to answer a survey in Finland and in Italy. We have already done a pre-study collecting 80 responses in collaboration with the University of Rome. Thereafter, phase three i.e. game hunters readiness for meeting the demands of contemporary customers with sustainability preferences in regard to meat as well as hunting tourism will be explored. The need for and the possibilities to develop a digital service that helps to predict the availability of game meat will also be explored. In conclusion, future research is encouraged to address larger social networks of actors that could disrupt the food trail as a collaborative value-co creation effort and thereby help in achieving the global sustainability goals.

Key words: Sustainable Food Innovations; Game meat; Customer Dominant Logic

References

- FINNISH WILDLIFE AGENCY (2019), "New Era for Finnish Wildlife & Game Administration", Report accessed online 17th April 2019 https://riista.fi/wp-content/uploads/2013/04/SR_esite_en.pdf.
- CALABRESE A., COSTA R., LEVIALDI N., MENICHINI T. (2019), "Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues", *Technological Forecasting & Social Change*, n. 139, pp. 155-168.
- CARLBORG P., KINDSTRÖM D., KOWALKOWSKI C. (2014), The Evolution of service innovation research: a critical review and synthesis, *The Service Industries Journal*, vol. 34, n. 5, pp. 373-378.
- HEINONEN K., STRANDVIK T. MICKELSSON K.J., EDVARDSSON B., SUNDSTRÖM E., ANDERSSON P. (2010), A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management*, vol. 21, n. 4, pp. 531-54.
- HEINONEN K., STRANDVIK T. (2015), "Customer-dominant logic: foundations and implications", *Journal of Services Marketing*, vol. 29, n. 6/7, pp. 472-484.

- HEINONEN K., STRANDVIK T. (2018), "Reflections on customers' primary role in markets", *European Management Journal*, vol. 36, n. 1, pp. 1-11.
- KAREKLAS I., CARLSON J.R., MUEHLING D.D. (2014), "I Eat Organic for My Benefit and Yours": Egoistic and Altruistic Considerations for Purchasing Organic Food and Their implications for Advertising Strategists", *Journal of Advertising*, vol. 43, n. 1, pp. 18-32.
- MICKELSSON K.J (2013), "Customer activity in service", *Journal of Service Management*, vol. 24, n. 5, pp. 534-552.
- MURPHY A., MEEHAN H.F., O'REILLY S., BOGUE J. (2002), "A ten - year Delphi forecast of the Irish speciality food market", *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, vol. 14, n. 1, pp. 67-83.
- RANA J., PAUL J. (2017), "Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda", *Journal of Retailing and Consumer Services*, n. 38 pp. 157-165.
- WYCHERLEY A., MCCARTHY M., COWAN C. (2008), "Specialty food orientation of food related lifestyle (FRL) segments in Great Britain" *Food Quality and Preference*, n. 19, pp. 498-510.
- THE ECONOMIST (2019), *Fixing Food 2018: Best Practices Towards the Sustainable Development Goals*, Report accessed online 17th April 2019 at: <http://foodsustainability.eiu.com/whitepaper-2018>.

Websites

www.thelancet.com
www.resourcecenterhald.fi

Greening or merely washing the marketing mix?

The case of Italian SMEs

SIMONETTA PATTUGLIA* SARA AMOROSO*

Objectives. *The concept of green marketing has become a buzzword in the last decade as a result of an intense increase in environmental consciousness worldwide. Consumers are progressively realizing the importance of protecting the environment through product choices while companies are gradually more considering the impact of their activities onto the environment.*

Thus, an ever-increasing number of companies and other organizations want to make their operations sustainable. Moreover, expectations that long-term profitability should embrace social justice and protect the environment nowadays have taken on. These expectations are only set to increase and intensify. As the need to move to a truly sustainable economy is interpreted by companies' and organizations' shareholders, customers and other stakeholders in general to improve the social value.

More specifically, "green" concerns have become ever more crucial for decision makers in order to obtain a competitive advantage in particular since companies have to deal with new public sensitivity, severe regulation, and growing stakeholder pressure motivated on protecting the environment (Leonidou et al. 2013; Hult 2011; Maignan and Ferrel 2004; Banerjee et al. 2003; Pratesi, 1999).

It's important to note that the focus on sustainable consumption and production is not new and represents a strategy and research imperative, started in the mid-1990s' with environmental documents, agreements and reports from the transnational organizations such as OECD, UNFCCC (and the subsequent Kyoto Protocol) and World Business Council for Sustainable Development (Papadas et al. 2017; Peattie and Crane 2005).

For these reasons, green marketing has been also well recognized as broader concept by scientific community and defined in various ways all over the world (Osman et al. 2016). Many terms were used to describe this concept (Prakash 2002): environmental marketing (Coddington 1993), ecological marketing (Fisk 1974; Henion and Kinnear 1976), green marketing (Peattie 1995; Ottman 1992), sustainable marketing (Fuller 1999) and greener marketing (Charter and Polonsky 1999). Our work uses the term "green marketing" to refer to the strategies of the marketing mix to product, distribute and promote products by employing environmental applications. Clearly, green marketing is only a part of the overall corporate strategy in sustainability (Prakash 2002; Menon and Menon, 1997).

The term has also been described as an organization's effort at designing, promoting, pricing and distributing products that will not harm the environment (Fuller 1999).

Firms that implement holistic environmental strategies send a strong positive message to their stakeholders. In order to send this message today, some companies try to achieve the "green" in everything, from their ground level manufacturing to their top management and one way of being environmentally friendly is to use green marketing. This is because Green marketing is the holistic management process responsible for identifying, anticipating and satisfying the needs of customers and society in a profitable and sustainable way (Peattie & Crane, 2005). Green marketing is today used by many companies and it deals with all the activities designed to generate and facilitate any exchanges intended to satisfy human needs and wants, with a minimal effect on the natural environment (Polonsky and Rosenberger 2001; Peatty 1999). There are different approaches to green marketing where some companies are more environmentally responsible than others.

Despite the consequential managerial interest, few empirical studies have examined sustainability issues in marketing strategy (Leonidou et al. 2013; Cronin et al. 2011) and so marketing literature is failing in order to understand this concept from an academic and empirical point of view, focusing on SMEs. For now, as a result, knowledge about green marketing practices is still limited for both managers and policy makers (Chabowski et al. 2011; Etzion 2007).

This paper addresses the need for a more integrated and holistic overview and analysis of green marketing practice through the development of a conceptualization of green marketing status of Italian SME's to capture the organizational facets and situation in this field.

The purpose of this research is double. Firstly, it aims at exploring the international and national body of literature, studies and projects on sustainability as well as policies framework for defining green marketing mix at

* Aggregate Professor in Marketing, Communication and Media - University of Rome "Tor Vergata"
e-mail: pattuglia@economia.uniroma2.it

• Ph.D. Fellow in Business Management - University of Rome "Tor Vergata"
e-mail: amoroso@economia.uniroma2.it

company level. Secondly, it aims at analyse quantitative secondary data and conduct quantitative research and analysis in order to understand the status of the implementation of the green marketing from the Italian SMEs perspective.

This paper aims to answer the following research questions:

RQ1: what is the state of the art about the green marketing mix in the Italian SMEs?

RQ2: Is it possible to map and cluster these companies according to their green marketing mix?

Methodology. The present work follows a quantitative approach to collect and analyse data. First step was to administer a survey to a number of Italian SMEs. The questionnaire consists in three parts. Following the first part in which general information are asked about participating firms and respondents (Position of the respondent, Annual Turnover, Company Experience/Age, Number of Employees and Type of Industry), the second part was designed to investigate about the efforts in terms of financial resources and investments in green for what concerns the marketing mix and in particular the four main Ps (Product, Place, Price, Promotion). For the third section we used scales developed by Leonidou et al. (2013) (17 items for the green marketing mix) and by Papadas et al. (2017) (13 items for the green marketing orientation) covering the evaluation of contingencies that may affect the leverages of the marketing mix and the green marketing orientation. This last part was measured by 7-point Likert scale (Table 1).

Tab. 1: Green marketing mix and green marketing orientation section

Green Product Program
We are careful when choosing the contents, ingredients, and raw materials of our products in order to be environmentally friendly.
We are geared to designing and developing products that are friendly to the environment.
We have significantly increased the recycling content of our packaging over the past few years.
We tend to modify our packaging and labeling decisions to emphasize any environmental benefits.
Green Pricing Program
We build the environmental benefits and/or costs into the product price.
We employ pricing tactics (e.g., rebates, discounts) to encourage environmental actions (e.g., reusing, recycling) by end-users.
We charge higher prices for environmentally friendlier versions of our products.
Green Distribution Program
We team up with our channel members to develop appropriate product and packaging after-use arrangements.
We cooperate with our channel members to make joint commitments to environmental protection.
We cooperate with our suppliers and distributors to develop environmentally friendly marketing programs.
We encourage our suppliers and distributors to embrace & reflect environmental responsibility and responsiveness in their activities.
We set out clear directives and specifications for environmental responsibilities and monitor our channel members' responses.
Green Promotion Program
We communicate the environmental friendliness of a product by positioning its features or ingredients in our branding efforts.
We make efforts to reduce any negative impact of our marketing promotions on the natural environment.
We emphasize the environmental aspects of our products in our advertisements.
We highlight our commitment to environmental preservation in our corporate communications.
Our promotions highlight and inform customers about the firm's environmental efforts.
Strategic green marketing orientation
We invest in low-carbon technologies for our production processes.
We use specific environmental policy for selecting our partners.
We invest in R & D programs in order to create environmentally friendly products/services.
We make efforts to use renewable energy sources for our products/services.
We have created a separate department/unit specializing in environmental issues for our organization
We participate in environmental business networks.
We engage in dialogue with our stakeholders about environmental aspect of our organization.
We implement market research to detect green needs in the marketplace.
Among other target markets, we also target to environmentally-conscious consumers.
Tactical green marketing orientation
We encourage the use of e-commerce, because it is more eco-friendly.
We prefer digital communication methods for promoting our products/services, because it is more eco-friendly.
We apply a paperless policy in our procurement where possible.
We use recycled or reusable materials in our products/services.

Source: Leonidou et al. 2013; Papadas et al. 2017.

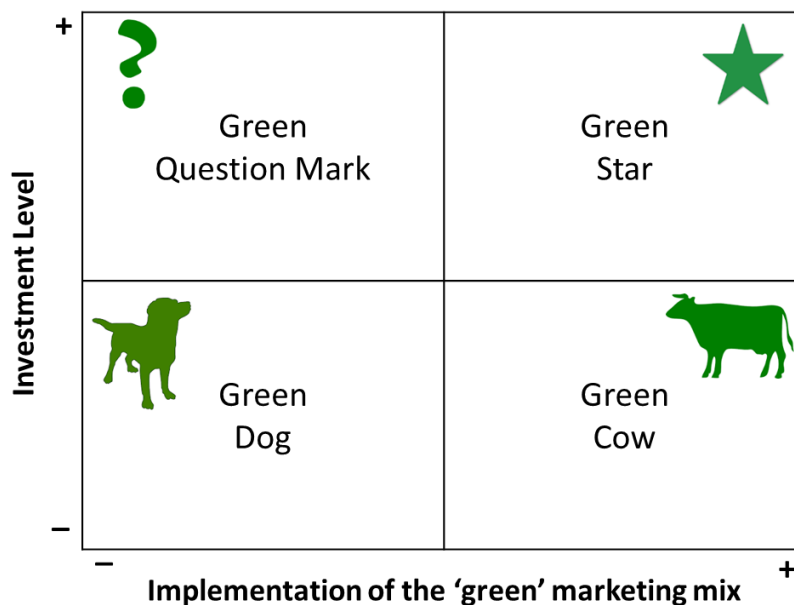
After the reliability analysis data were analysed through the cluster analysis methodology performed on SPSS in order to investigate if some companies showed similar characteristic or not.

Findings. Results show a variegated scenario where some companies are more “green” than others in terms of marketing mix while some other shows a kind of “hybrid” situation.

Through companies’ feedbacks from the administered survey and collected data we were able to map the descriptive sample and create 4 clusters contained into a grid that we called “the Green Grid” inspired from the well-known Boston Consulting Group (BCG) Matrix. On the x-axis we put the implementation of green operations and initiatives in the 4 leverages of the marketing mix (Product, Price, Place, Promotion); on the y-axis we put the investment level in terms of percentage of the total revenue. Starting from the taxonomy used by BCG we named the 4 cluster as follow:

- High investment and high green marketing mix: Green Star
- High investment and low green marketing mix: Green Question Mark
- Low investment and low green marketing mix: Green Dog
- Low investment and high green marketing mix: Green Cow

Fig. 1: The Green Grid



Source: authors’ elaboration

Research limits. Although this research study has been designed to fill both theoretical and empirical gaps in the academic literature, we acknowledge that it has some limitations, which could be overcome in future research. First, the data were collected from a convenient sample taken out from Global Reporting Initiative (GRI). Second, we collected most of the data from a single key informant in each firm and potential cognitive bias could exist. Next step of this work will be in-depth interviews to top management and to the CSR manager (if it exists in the company organization structure) of the investigated companies in order to focus and analyse exhaustively the opportunities and the threats of the implementation of green practices in the marketing mix.

Practical implications. This study could offer important insights for managers. First of all managers nowadays should be aware that the “green reputation” could be a strong communication leverage that can be used to communicate the values of the company and the inner quality of the products/services and processes that build the final product offering.

Exploring inside the green grid important differences can be found also from the practical and strategic point of view.

The cluster Green Stars have the “practiced sustainability” which embraces a long term objective of effectiveness. The sustainability is considered a strategy leading to a competitive advantage, and all the organizational functions are involved in it.

Thus, stars, should oversee and preserve their position. To do this one efficient way could be the development of a strong internet and social monitoring of different consumer targets. Stars should also enhance their CRM system in order to stay tuned with customers’ preferences.

The “Green Cows” show a merely “communicated sustainability” which embraces a medium-long term objective of visibility in which sustainability is considered as important and the main function involved is a widespread PR function. Cows have to allocate primarily financial resources in R&D and product innovation and improve the so called internal branding. In fact, the Cows situation underlines to managers the important role of taking care as being based on corporate values, which could be promoted in the construction of a green culture through discussions, socializing, and the sharing of corporate values and norms during meetings involving both employers and employees.

The “Green Question Marks” have a “suffered sustainability” which embraces a medium-short term objective of defense. The green perspective is considered as an area of constraints and only the legal function is involved to apply the rules in a proper way. Thus, Question Marks should go beyond the merely positive answer to legal norms and work harder and better on the green resources allocation, production, distribution and to communication activities in order to achieve a better green position.

The “Green Dogs” show a “denied sustainability” which embrace a short term objective of effectiveness. For them sustainability is considered as non-existent and the different functions are not involved. Dogs should work in an integrated way improving all the aspects and factors of sustainability in order to become greener. The challenge in this case is to enhance managers’ sustainable awareness in order to ensure more environmentally and socially friendly practices. All the departments in the organization should be committed to provide the same level of environmental and social responsibility, which will be accepted by not only the customers but also by the government, the other stakeholders and the employees as well.

Originality of the study. To the best of our knowledge this is the first effort in order to cluster and map Italian SMEs for what concern the strategic choices about the implementation of the green operation in the marketing mix.

We found two significant dimensions and intersected the two among them in order to design a comprehensive table to show the differences between companies. We found important preliminary findings and characteristics about Italian SMEs. The scenario is very well assorted showing a clear net distinction between the “Green Stars” and the “Green Dogs”, while a grey line (in which we can find the “Green Question Marks”) characterize a lot of companies.

From findings important theoretical and managerial implications can be drawn in the next advancement of this work.

Key words: green marketing; marketing mix; sustainability; marketing strategy; SMEs;

References

- BANERJEE S.B., IYER E.S., KASHYAP R.K. (2003), “Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type”, *The Journal of Marketing*, vol. 67, n. 2, pp. 106-122.
- CHABOWSKI B.R., MENA J. A., GONZALEZ-PADRON T.L. (2011), “The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 55-70.
- CHARTER M., POLONSKY M.J. (1999), *Greener Marketing: a Global Perspective on Greening Marketing Practice*, Greenleaf, Sheffield.
- CODDINGTON W. (1993), *Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching the Green Consumer*, McGraw-Hill, New York.
- CRONIN J.J., SMITH J.S., GLEIM M.R., RAMIREZ E., MARTINEZ J.D. (2011), “Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 158-174.
- ETZION D. (2007), “Research on organizations and the natural environment, 1992- present: a review”, *Journal of Management*, vol. 33, n. 4, pp. 637-664.
- FISK G. (1974), *Marketing and the Ecological Crisis*, Harper and Row, London.
- FULLER D. (1999), *Sustainable Marketing: Managerial - Ecological Issues*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- HENION K.E., KINNEAR T.C. (1976), *Ecological Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- HULT G.T.M. (2011), “Market-focused sustainability: market orientation plus!”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 1-6.
- LEONIDOU C.N., KATSIKEAS C.S., MORGAN N.A. (2013), ““Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 151-170.
- 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.
- MENON A., MENON A. (1997), “Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy”, *Journal of Marketing*, vol. 61, 4 pp. 51-67.
- OSMAN A., OTHMAN Y.H., SALAHUDIN S.N., ABDULLAH M.S. (2016), “The awareness and implementation of green concepts in marketing mix: A case of Malaysia”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 35, pp. 428-433.
- OTTMAN J. (1992), *Greener Marketing*, NTC, Lincolnwood, IL.
- PAPADAS K.K., AVLONITIS G.J., CARRIGAN M. (2017), “Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation”, *Journal of Business Research*, vol. 80(C), pp. 236-246.
- PEATIE K. (1995), *Environmental Marketing Management*, Pitman, London.
- PEATIE K. (1999), “Trappings versus substance in the greening of marketing planning”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, n. 2, pp. 131-148.
- PEATIE K., CRANE A. (2005), “Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?”, *Qualitative market research: an international journal*, vol. 8, n. 4, pp. 357-370.
- POLONSKY M.J., ROSENBERGER P.J. (2001), “Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach”, *Business Horizons*, vol. 44, n. 5, pp. 21-30.
- PRAKASH A. (2002), “Green marketing, public policy and managerial strategies”, *Business strategy and the environment*, vol. 11, n. 5, pp. 285-297.
- PRATESI C.A., SIRIANNI C. (1999), “Il green marketing”, *Gestire l’ambiente*, Giuffrè, Milano.

Environmental sustainability and consumers' preferences about delivery options in the context of e-commerce: evidence from a survey

VALERIA BELVEDERE*

Objectives. *This paper aims at understanding the conditions under which consumers become willing to choose delivery options for the last mile logistics that are more sustainable from the environmental viewpoint. The remarkable increase of the e-commerce and the widespread adoption of omnichannel strategies by “brick and mortar” companies are resulting in a huge diffusion of the home delivery as the best-preferred delivery option by the consumers. Although home delivery can bring about positive effects in terms of service level to the client, it also results in a higher traffic congestion in urban areas, as well as in a relevant increase of CO₂ emissions due to the low level of efficiency peculiar to home delivery (Belvedere and Grando, 2017; Brown and Guiffrida, 2014; McKinnon et al., 2012; Edwards and McKinnon, 2010). In this setting the adoption of alternative delivery solutions, namely parcel lockers, could be beneficial from the environmental viewpoint since it would increase the efficiency of the delivery process. On the other hand, such a choice could negatively affect the logistic service perceived by the client. This paper tests the hypothesis according to which if consumers are properly informed about the superior environmental performance of an alternative delivery option (namely parcel lockers), they would be more willing to consider its adoption.*

In the remainder of this paper a brief literature review on last mile logistics and on its environmental effects is proposed. Then, the empirical evidence stemming from a survey conducted among 290 consumers is presented and conclusions, managerial implications are drawn.

Methodology. *The rise of the e-commerce phenomenon and more recently the widespread implementation of the omnichannel strategy are determining a growing number of studies aimed at supporting companies in the appropriate design of the e-fulfillment process, namely from the logistic viewpoint.*

Indeed, the successful implementation of omnichannel strategies relies very much on the ability of the company to manage the tradeoff between several performance attributes, providing customers with a good logistic service at reasonable logistic costs.

As a matter of fact, in order to properly pursue an omnichannel strategy, firms must be able to bring the product to the customer guaranteeing a reasonable level of speed, dependability and completeness, without incurring too high transportation costs (Lim et al., 2016). In the early stages of the e-commerce, nearly two decades ago, several e-tailers started offering a few items through e-commerce platforms, promising logistic performances that however resulted in excessive delivery costs that in turn determined the failure of such initiatives. Nowadays, the trade-off between cost and service level is becoming even more challenging and complex because product variety of e-commerce initiatives is wider than in the past, the promised service level is very high, while transportation costs are still burned by a relevant amount of inefficiency due to the peculiar features of last mile logistics. As a consequence, the delivery process is more and more a critical success factor, labor costs, product's value density and average order size being its main determinants (Lim et al., 2018).

Because of the importance of the order fulfillment process and in particular of the last mile logistics for the success of e-commerce platforms, many authors have focused their attention of the drivers of the delivery costs, and on the design solutions that can be adopted to manage the trade-off between logistic service and transportation cost. Gevaers et al. (2014) maintain that the most relevant determinants of the transportation costs concern the service level promised to the customer, the delivery security, the geographical features of the market in terms of people density, and the technological features of the vehicles. According to Boyer et al. (2009), the customer density and the delivery window can strongly influence the efficiency of the logistic process in e-commerce initiatives. The importance of the nature of the product has been pointed out by Wollenburg et al. (2018) as a remarkable aspect in the organization and overall performance of last mile logistics. Building on the literature focused on the single aspects that should drive the design of the physical distribution process, several contributions are now trying to propose frameworks for the design of the distribution network in the context of e-commerce and omnichannel management (Marchet et al., 2018; Melacini et al., 2018; Gavears et al., 2011; Boyer et al., 2005).

This discussion is leading scholars and managers to think about the kind of logistic service that can be offered under reasonable conditions of efficiency, still providing the client with good levels of speed, dependability and availability of the products for digital purchases. This is leading companies to offer services based on the adoption of

* Assistant Professor of Business Management – Catholic University of the Sacred Heart, Milan.
e-mail: valeria.belvedere@unicatt.it

technological solutions as parcel lockers, which determine a higher involvement of the client in the fulfillment process (Melacini et al., 2018).

Another area of concern associated with the delivery process in the context of e-commerce and omnichannel strategies is the environmental sustainability of e-fulfilment. Indeed, several studies have tried to understand whether and to what extent the wide adoption of home delivery (as a result of the rise of e-commerce) can result in a higher production of CO₂ emissions. In this regard, while some researchers claim that the overall effect can be even positive, due to the fact that consumers will not visit traditional shops anymore (Brown and Guiffrida, 2014), thus reducing the use of cars or other vehicles, other contributions seem to demonstrate the opposite. As matter of fact, in an omnichannel environment, consumers frequently visit shops in order to see and choose the product, then they place the order on-line, asking for home delivery in most cases. This choice results in the fact that the delivery process takes place in a way which is highly inefficient, due to the use of smaller vehicles to support the last mile logistics and to their low level of saturation (McKinnon et al., 2012; Goodman, 2005; Sarkis et al., 2004). The widespread phenomenon of returns of goods sold online further worsen the environmental performance of e-commerce.

Edwards and McKinnon (2010) claim that comparative analyses between the two scenarios (pick-up at the traditional shop vs. home delivery) can result in a wide range of different (and conflicting) results due to the complexity of the shopping activity, which can be carried out in many different ways and through the adoption of several vehicles that support the flows of goods and people. Still, the need for an improvement of the delivery process seems to be a must from an environmental viewpoint, whatever the evidence of comparative studies are.

In order to cope with the increasing complexity (and the related lower efficiency) of home delivery, some new technologies are now emerging, which try to involve the customer into the fulfilment process. This is the case of parcel lockers, which can be adopted to combine a good enough service level to the client with an improved efficiency and eco-friendliness of the last mile logistics (Vakulenko et al., 2017).

Such new technological alternatives are leading to the development of new types of organization of the order fulfilment process (Ranieri et al., 2018), which aim at achieving three main objectives: providing the client with the best possible shopping experience in the context of e-commerce; improving the efficiency of the delivery process; improving the environmental performance of last mile logistics.

Building on the above mentioned literature review, the following research questions are proposed:

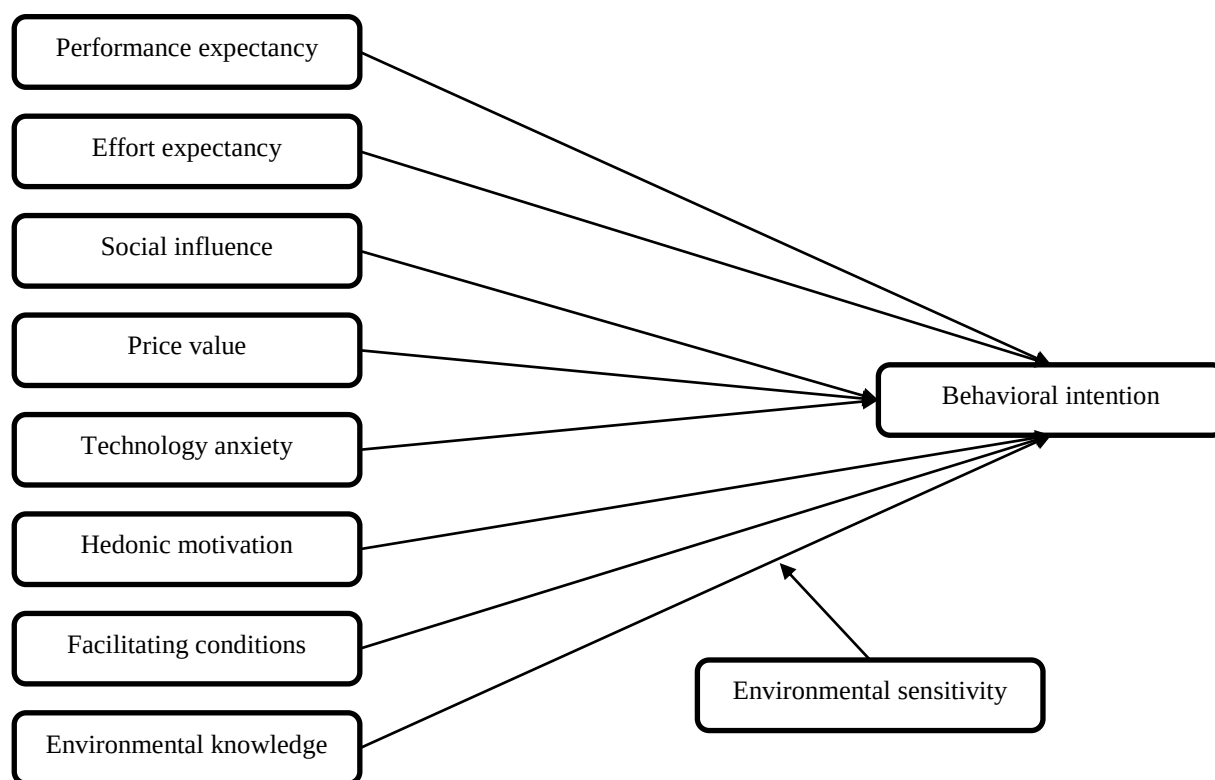
- What drives the willingness of the client to use parcel lockers instead of home delivery solutions?
- If a client is properly informed about the higher environmental sustainability of the parcel lockers, would he/she become more willing to use them?

To answer these research questions, a survey was conducted among consumers. To design the questionnaire, the second UTAUT model proposed by Venkatesh et al. (2012) was leveraged, which describes the drivers of acceptance and use of technology. According to this model, the factors that influence the willingness ("behavioral intention") to adopt a technology are: performance expectancy; effort expectancy; social influence; facilitating conditions; hedonic motivation; price value; habit. Although this model was considered a sound interpretative framework suitable for understanding the levers behind the customers' willingness to use a technology (namely parcel lockers to collect products bought through an e-commerce system), some modifications have been made in order to make it more consistent with the context of e-commerce and parcel lockers as delivery option. In particular, as it can be seen in Figure 1, the "Habit" construct has been removed since the use of parcel lockers is still at its beginning, so it can be excluded that consumers have already developed any sort of repetitiveness in its use. Three new constructs have been added to the second UTAUT model. In particular, "Technology anxiety" has been included (as it has been already done in other extensions of the second UTAUT model) since the technology under analysis is new and is a self-serving one.

On top of these drivers, the questionnaire used for this research encompassed also two more constructs. One refers to the "Environmental knowledge" of the customer, the other concerns his/her "environmental sensitivity". The former construct is understood as the ability of individuals to recognize symbols, concepts and behavior patterns related to environmental protection (Laroche et al., 2001) and has been operationalized through questions aimed at understanding how the customer reacts to information concerning the higher level of sustainability of parcel lockers in the context of e-commerce. The latter has been operationalized through questions aimed at testing the environmental sensitivity of the respondents (Markle, 2013). We assume that "Environmental knowledge" can have a positive direct effect on "Behavioral intention" (on top of all other drivers previously highlighted by Venkatesh et al., 2012). We also formulate the hypothesis that "Environmental sensitivity" can have a moderating role in the relationship between "Environmental knowledge" and "Behavioural intention".

Questions related to the second UTAUT model (and its extensions) required answers on a 1-7 Likert scale. Although all of them were based on extant studies, their wording has been adapted to make them consistent with an e-commerce context and to clearly highlight that the technology under analysis was the parcel locker. Totally, 290 usable questionnaires have been collected insofar.

Fig. 1: Theoretical framework



Source: Our elaboration

Findings. A confirmatory factor analysis (CFA) was initially carried out to check that all the constructs encompassed in the model are properly described by the related questions. The results show that all constructs, but “Facilitating conditions”, enjoy a Cronbach’s Alpha higher than 0.6 and a Variance Explained above 0.5. Thus, “Facilitating conditions” was excluded from the subsequent analyses.

Then, a regression analysis was conducted in order to understand whether and to what extent the drivers of our model can explain the willingness of the client to use parcel lockers instead of traditional home delivery, and if “environmental sensitivity” is a moderating variable. Our evidence shows that the adjusted R-square on the overall model (including also the moderating variable) is 0.706, which witnesses the robustness of the model. Furthermore, it is also demonstrated that, among all predictors of “Behavioral intention”, only “technology anxiety” does not show a statistically significant regression coefficient. Furthermore, the driver with the highest regression coefficient is “Environmental knowledge”. Finally, “Environmental sensitivity” is not confirmed as a moderating variable.

Research limits. This paper reports the preliminary evidence stemming from a survey conducted among 290 consumers. The first limit concerns the sample size, which should be widened in order to reinforce the outcomes of this paper. A second limit is related to the need to control for the effect of respondent’s age on “Behavioral intention”. Although in the current survey the variable “age of the respondent” was available, it was not included in the model since the number of responses for different generations was not large enough. Finally, it could be worthwhile expanding the survey to consumers in foreign countries, in order to check whether different national cultures can affect the willingness to adopt innovative delivery technologies as well as the magnitude of the effect of “Environmental knowledge” on “Behavioral intention”.

Practical implications. This paper addresses a topic of increasing relevance, i.e. the sustainability of the delivery process in the context of e-commerce. The empirical evidence reported in this study demonstrates that a customer properly informed on the higher level of environmental sustainability of alternative delivery options (namely parcel lockers) becomes much more willing to use them. This positive effect is not moderated by client’s sensitivity to environmental issues, which means that even customers who are not strongly concerned about this topic can change their delivery preferences if properly informed on the related environmental performance. This evidence can have remarkable managerial implications for companies engaged in home delivery processes related to e-commerce initiatives, which need to increase their level of efficiency in order to improve both the economic and the environmental performance of their logistic process. According to the evidence of this survey, companies should clearly inform the client about the ecological footprint of different delivery options, since it is demonstrated that any kind of client (not only those who are more sensitive to the topic of environmental protection) would be willing to give up home delivery and choose other possible options.

Originality of the study. *This study crosses together three topics of remarkable interest for companies engaged in the implementation of omnichannel strategies and e-commerce initiatives: environmental sustainability; design of the physical distribution process; last mile logistics. Its originality relies in the fact that, according to the empirical evidence of the study, a more efficient and sustainable delivery process can be achieved if the customer is properly informed about its environmental implications. The traditional approach to logistics design takes customers' preferences concerning the service level for granted, then it claims that physical distribution process should be designed accordingly. Building on to the outcomes of this survey, this paradigm can be challenged, in that it is demonstrated that the company can influence customers' preferences (still offering a good service level) in such a way that the final structure of the delivery system is more efficient and eco-friendly.*

Key words: e-commerce; sustainability; last mile logistics; omnichannel strategy; survey

References

- BELVEDERE V., GRANDO A. (2017), *Sustainable Operations and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, U.K.
- BOYER K.K., FROHLICH M., HULT G.T.M. (2005), *Extending the supply chain: How cutting-edge companies bridge the critical last mile into customers' homes*, New York, NY: American Management Association.
- BROWN J.R., GUIFFRIDA A.L. (2014), "Carbon emissions comparison of last mile delivery versus customer pickup", *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 17, n. 6, pp. 503-521.
- EDWARDS J.B., MCKINNON A.C., CULLINANE S.L. (2010), "Comparative analysis of the carbon footprints of conventional and online retailing: A "last mile" perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, n. 1, pp. 103-123.
- GEVAERS R., VAN DE VOORDE E., VANELSLANDER T. (2011), "Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context", *City Distribution Urban Freight Transportation Multiple Perspectives*, pp. 56-71.
- GEVAERS R., VAN DE VOORDE E., VANELSLANDER T. (2014), "Cost modelling and simulation of last-mile characteristics in an innovative B2C supply chain environment with implications on urban areas and cities", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 125, pp. 398-411.
- GOODMAN R.W. (2005), "Whatever you call it, just don't think of last-mile logistics, last", *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, vol. 9, n. 12, pp. 46-51.
- LAROCHE M., BERGERON J., BARBARO-FORLEO G. (2001), "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, n. 6, pp. 503-520.
- LIM S.F.W., RABINOVICH E., ROGERS D.S., LASETER T.M. (2016), "Last-mile supply network distribution in omnichannel retailing: a configuration-based typology. Foundations and Trends®", *Technology, Information and Operations Management*, vol. 10, n. 1, pp. 1-87.
- MARCHET G., MELACINI M., PEROTTI S., RASINI M., TAPPIA E. (2018), "Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 48, n. 4, pp. 439-464.
- MARKLE G.L. (2013), "Pro-environmental behavior: Does it matter how it's measured? Development and validation of the pro-environmental behavior scale (PEBS)", *Human Ecology*, vol. 41, n. 6, pp. 905-914.
- MCKINNON A., BROWNE M., WHITEING A. (a cura di), (2012), *Green logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*, Kogan Page Publishers.
- MELACINI M., PEROTTI S., RASINI M., TAPPIA E. (2018), "E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 48, n. 4, pp. 391-414.
- RANIERI L., DIGIESI S., SILVESTRI B., ROCCOTELLI M. (2018), "A review of last mile logistics innovations in an externalities cost reduction vision", *Sustainability*, vol. 10, n. 3, pp. 782.
- SARKIS J., MEADE L.M., TALLURI S. (2004), "E-logistics and the natural environment", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 303-312.
- VAKULENKO Y., HELLSTRÖM D., HJORT K. (2018), "What's in the parcel locker? Exploring customer value in e-commerce last mile delivery", *Journal of Business Research*, vol. 88, pp. 421-427.
- VENKATESH V., THONG J.Y., XU X. (2012), "Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology", *MIS Quarterly*, vol. 36, n. 1, pp. 157-178.

Websites

<http://www.societamanagement.it>
<http://www.sinergiejournal.it>

New product co-creation through practice-based innovation: a case study

MARIA CARMELA ANNOSI^{*} GIACOMO MARZI[•] FRANCESCO CIAMPI[▲] RICCARDO RIALTI^{**}

Objectives. *In an increasing competitive environment which facilitates rapid changes in consumers' preferences and needs, an organization's ability to acquire and exploit knowledge is of vital importance (West and Bogers, 2014). Hence, through continuous interaction with both users and external stakeholders, an organization should be able to simultaneously utilise knowledge obtained through everyday work experiences (practice-based), and knowledge updated by research advances (research-based), (Dougherty, 2003, 2004; Ellström, 2010) to remain connected with the market's needs and trends.*

Practice-based knowledge enables organizations to draw stimulus from information collected by employees through interactions with stakeholders and clients during their everyday working practice. Indeed, Dougherty (2004) has commented upon the fact that knowledge used by organizations to develop new products stems from the daily operations, routines, and practices that employees regularly perform. Furthermore, knowledge could actually be implicitly collected by all individuals within an organization by virtue of inevitably recurrent personal interactions, which tend to be commonplace in day-to-day operations (Dougherty, 2003).

Consequently, the concurrent use of both practice-based and research-based knowledge is vital to an organization's market adaptation allowing the company to align itself with users' needs and the current market (Harmaakorpi and Melkas, 2012; Marabelli et al., 2012; Skålén et al. 2014).

Recently, social product development (SPD) has received an increasing attention from scholars and practitioners who have acknowledged it to be a new, and more efficient route through which to improve products through the optimization of the knowledge acquisition process (Bertoni et al., 2012; Forbes and Schaefer, 2017; Wu et al., 2015). Abhari et al. (2016) note that SPD is based on the inclusion of all socially-engaged stakeholders in the ideation, development, validation, and commercialization of new products. As part of the SPD approach, organizations must rely on what has been termed 'mass collaboration'. This type of collective action finds innovative answers to complex problems by harnessing the ideas of many individuals. SPD differs from Open Innovation in that, in order to gather possible solutions, Open Innovation requires organizations to designate a particular issue to a structured network of stakeholders, whereas, with regards to SPD, suggestions concerning both issues and solutions are autonomously provided by unorganized stakeholders (Bertoni et al., 2012).

Dougherty (2004) stresses that, in order to facilitate an effective process through which a new product can be developed, research-based and practice-based knowledge must be integrated. This approach enables innovative offerings to be put forward to customers in utilising knowledge obtained through direct engagement with them (Bertoni et al., 2012; West and Bogers, 2014).

However, there continues to be a shortage of theoretical and empirical papers outlining the synergism between the use of these two forms of knowledge, and the ways in which new products and services can be socially developed (Ellström, 2010; Forbes and Schaefer, 2017), in spite of an increasing amount of literature concerning alternative new product development models (Marzi et al., 2017; Bianchi et al., 2018). More specifically no other published studies can be seen to verify whether or not social practices, such as retrospective workplace examination, provide a means through which research-based knowledge and practice-based knowledge can be successfully integrated (Nilsen and Ellström, 2012).

Leading on from this, our study assesses the interplay between the two types of knowledge by questioning how this phenomenon manifests itself in social working practices. Through this, our study interrogates the ways in which this interplay is able to enable successful SPD endeavours (Bertoni et al., 2012) and, furthermore, highlights the primary issues faced by a company throughout the SPD process (Forbes and Schaefer, 2017).

^{*} Assistant Professor of Innovation Management and Organizational Behavior - Wageningen University
e-mail: maria.annosi@wur.nl

[•] Lecturer in Strategy and Enterprise - University of Lincoln (UK)
e-mail: gmarzi@lincoln.ac.uk

[▲] Full Professor of Management - University of Florence (IT)
e-mail: francesco.ciampi@unifi.it

^{**} University Collaborator in Management - University of Florence (IT)
e-mail: riccardo.rialti@unifi.it

Methodology. A qualitative case study method was selected (Patton, 2002; Riege, 2003; Yin, 2017) to facilitate the comprehensive analysis of the many ways through which practice-based knowledge can be extrapolated from social interactions and subsequently integrated with pertinent research-based knowledge. The inductive case study is indeed a suitable methodology for the in-depth exploration of how the interplay between practice-based knowledge (which is usually implicit) and research-based knowledge (which is usually explicit) generates new knowledge to support SPD (Eisenhardt, 2011). The case methodology also facilitates a more thorough comprehension of contextual settings (Yin, 2017) – an important consideration as the observed phenomenon cannot be removed from its context.

This research centred around a large Dutch food service company which commenced operation 25 years ago. This company caters for educational institutions and maintains vending machines. Early in 2017, a large Italian catering organization, which was already operating in several European countries, acquired the Dutch company in the hopes of gaining access to the Dutch market, thereby expanding its business portfolio. The company in question has around 160 selling points, boasts an average turnover of €43 million per year, employs 700 people in the Netherlands alone, and occupies a leadership position in the Dutch market.

The data collection methodology consisted of a single case study. Empirical material was obtained for this study between June and October 2018. This was made up of filed observations as well as 27 interviews with both employees and managers at a range of different functional levels. We started with an analysis of publicly available published material linked to the organization (e.g. company website, newspapers, and articles in the business press). At the same time, existing academic literature was scanned in an attempt to identify an appropriate theoretical framework informed by previous investigations to shape the study (Yin, 2017).

A vast amount of data was categorized, with empirical data gathered in regular intervals over a 6-month period. The organization utilised a centralized decision-making process which depended upon different managerial layers. A focus on attempting to understand the ways in which managers working at the centre of these networks sustain and produce new service system ideas arose from this. The networks of other managers who proved to be influencers and participators in the service innovation process were established, along with the senior directors of the lead company.

Interviews were between 60 and 90 minutes long. They were tape-recorded and subsequently transcribed, and following this, were compiled for qualitative data analysis, culminating in an overall quantity of 2,011 minutes equal to 33.75 hours (Richards and Morse, 2012). In addition to this, observational comments were recorded during on-site visits and were later used to accompany the transcribed interviews, allowing for a more in-depth understanding of the results (Patton, 2002). Once the transcribed interviews were prepared, individual analysis was conducted using MAXQDA 2018 software.

The data was assessed through an iterative grounded theory coding process which transgressed the boundaries between literature, data, and the developing grounded categories (Strauss & Corbin, 1994). Initially, the actions and interactions carried out by the organizational and non-organizational actors in the network were reconstructed and each was linked with incremental innovation development. In evaluating their impact upon the final incremental service development results, the relevance of actions and interactions was established.

Following Gioia et al. (2013), a three-stage coding process was performed. It was implemented by the first and second authors and is still in progress. Initially, we used open coding, which is a descriptive process that uses in vivo codes apparent in interviewees' terminology. Theoretical categories or second-order themes were determined by clustering convergent categories at a higher level of abstraction. Finally, a ground model was constructed through the analysis of the links between second-order themes and aggregate analytical dimensions (i.e. obtaining and disseminating research-based knowledge and its links to practice-based knowledge) along with a more abstract general model. First-order indicators were developed, and patterns were spotted (Patton, 2002; Richards and Morse, 2012). Further investigation of the findings, along with an updated literature review, facilitated the development of the second-order concept, which would subsequently be classified in overarching dimensions, as some evidence proved to be unexpected and intriguing. A model was then created to elucidate the first-order indicators' dynamics, the second-order concepts, and the theoretical themes.

Findings. While it is worth noting that research is still in progress, preliminary findings have revealed that the company in question developed a sequence of formal activities to enable the acquisition and application of knowledge. The table below shows the preliminary results that emerged from the coding analysis (Table 1).

Tab. 1: Indicators, concepts, and theoretical themes

First-Order Indicators	Second-Order Concepts	Theoretical Themes
Software helps to organize and accumulate knowledge	Technological tools assist with daily activities	Capturing and sharing practice-based knowledge
ERP enhances the ways in which emergent problems are fixed at the locations		
Being open to both consumers' feedback and input enhances continuous improvement	Practice-based knowledge assists exploration activities	
Tracking market trends, governmental regulations, and competition		
Trials on one site have the potential to be generalized to other sites	Experimentation encourages exploration and exploitation of knowledge	Application of practice-based and research-based knowledge
Initiatives to improve offerings to customers		
Workshops allow collective reflection about the direction of each department	Employee development fosters organizational learning	
Organizations aim to hire employees for a specific role according to skills		
Departments need delegation of tasks	Need to increase internal collaboration to be more efficient	Barriers to knowledge deployment
Flexibility is required from employees		
Improvisation and compliance with daily delivery of services	Lack of reflection in action	
Need to share and promote successful stories from different departments		

As shown in Table 1, a range of tools were used to help to codify the knowledge produced, combined with a perpetual willingness to listen and search for new consumer trends and requirements at selling points (Bertoni et al., 2012). During this primary stage, the organization was able to remain open, allowing customers to continue to co-develop products that they required or wanted (Wu et al., 2015).

Throughout the application phase, the company brought the user-acquired knowledge flow (practice-based knowledge) together with the information generated through traditional exploration activities (research-based knowledge). The organization was able to conduct two main activities in doing this. The first of these was the conception and experimentation of new products. This was one of the foremost actions commencing to foster the social development of new products as knowledge acquired from consumers in the first stage was applied. The second activity was linked to staff training, enabling staff to decode the flow of knowledge acquired from customers effectively.

The company considered all activities highlighted in existing literature on SPD (Bertoni et al., 2012). Employees were encouraged to gather customers' comments and ideas during front-end daily activities in order to produce knowledge devoted to the development of new products and services which could be offered at selling locations. In encouraging final users to give feedback on new product ideas a continuous effort was made to validate and ideate new products and services which could be offered by both front-end employees and managers, (Bertoni et al., 2012). It was only through the cultivation of an environment which fostered the interweaving of activities and the continuous implementation of new products that this action could occur. The organization's interactions with consumers thus highlighted the company's potential of obtaining and applying knowledge to develop new products and services through these means.

Several instruments, which allowed for the capture of research-based (e.g. focus groups with customers) and practice-based knowledge (Wu et al., 2015), enabled the effective acquisition of knowledge by the company. The acquisition of knowledge involves the collection, organization, and storage of information for potential future use (Pee and Kankanhalli, 2016) and so both research-based knowledge and practice-based knowledge was stored in electronic knowledge repositories and document management systems, tools for which were developed internally.

Knowledgeable employees who proved to be good at reflecting upon their interactions (Reckwitz, 2002), a trait obtained either through their professional background or their expertise learned during their time with the organization, proved to be successful in finding purposeful and useful alternatives that could be effectively implemented. These employees tended to be the most experienced and were thus better equipped to tackle the challenges of SPD. They were consequently burdened with the responsibility to bring forward their accumulated knowledge through diverse communication channels (meetings, gatherings, workshops, etc.) with the organization's knowledge seekers (Brown and Duguid, 1991). The accumulated practice-based knowledge, when combined with research-based knowledge "that was kept updated", could then be expanded upon and developed. Informal coaching also proved to be important when recruiting newcomers and training less experienced employees.

Integrated routines were a main focal point for managers seeking to increase knowledge collection, integration, and sharing (Forbes and Schaefer, 2017). These routines were encouraged through activities that increased employees' engagement with customers. Exercises to increase the ability of employees to reflect upon obtained information were also actively pursued (Dougherty, 2003; 2004).

In spite of the success of these activities, the data also shows internal inefficiencies which hindered knowledge deployment, specifically in relation to cross-boundary collaborations between departments, lack of reflection upon actions, lack of clarity regarding roles and decision processes, and a general need to synchronise organizational routines across the company (Willcocks, et al., 2011).

Research limits. While this paper sought to thoroughly investigate the organizational routines behind effective cross-organizational knowledge flow using a single case study, alternate approaches to SPD are plausible depending on context. This study's main limitation is thus linked to its potentially limited generalizability to other company contexts and sectors.

Further research should provide a more thorough understanding of the specific protocols and activities that enhance and foster the creation of knowledge through practice-based innovation and SPD.

Practical implications. This paper highlights the different practices that a large Dutch food service company use to successfully manage knowledge accumulated in collaboration with consumers before applying this to SPD. We analyse the ways in which the company exploits this knowledge when considering the creation of new products and when updating existing products. Furthermore, this paper identifies the barriers that reduce knowledge flow within the company and, as a result, hinder the efficacy of the practices in place.

Originality of the study. In order to enable organizations to repeatedly deal with the challenges arising from the dynamic and fast-paced environment that they currently exist in, a vast array of information must be exploited. The synergism between practice-based and research-based knowledge, with regards to new product co-creation, is assessed in this paper. One key finding is that the active use of practice-based knowledge is vital when developing products alongside customers, enabling an effective explorative activity.

We evidence that practice-based theory and SPD theories require a comprehensive and holistic framework in order to expand upon not only internal resources, but also on the ways in which these resources allow for collective exploration and exploitation habits to occur by taking advantage of various knowledge sources.

To conclude, our research contributes towards nascent literature concerning SPD in several ways (Bertoni et al., 2012; Forbes and Schaefer, 2017; Paulini et al., 2013). Firstly, we assess the ways in which SPD could potentially be endorsed through ambidextrous practices ingrained within practice-based innovation literature; secondly, we provide best practices to follow in embracing SPD within an organization; and thirdly, we shed light on the barriers that can inhibit the success of SPD.

Keywords: practice-based knowledge; new product development; co-creation; social product development; knowledge; organizational routines; case study; qualitative.

References

- ABHARI K., DAVIDSON E.J., XIAO B. (2016), "Measuring the perceived functional affordances of collaborative innovation networks in social product development", *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Koloa, HI, USA, 5-8 Jan, 2016.
- BERTONI M., LARSSON A., ERICSON Å., CHIRUMALLA K., LARSSON T., ISAKSSON O., RANDALL D. (2012), "The rise of social product development", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, vol. 11, n. 2, pp. 11-36.
- BIANCHI M., MARZI G., GUERINI M. (2018), "Agile, Stage-Gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development", *Journal of Business Research*, In Press.
- BROWN J.S., DUGUID P. (1991), "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 40-57.
- DOUGHERTY D. (2003), "Reimagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation", *Organization Science*, vol. 12, no. 5, pp. 523-659.
- DOUGHERTY D. (2004), "Organizing Practices in Services: Capturing Practice-Based Knowledge for Innovation", *Strategic Organization*, vol. 2, n.1, pp. 35-64.
- EISENHARDT K.M. (2011), "Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, vol. 16, n.3, 620-627.
- ELLSTRÖM P.E. (2010), "Practice-based innovation: A learning perspective", *Journal of Workplace Learning*, vol. 22, n. 2, pp. 27-40.
- FORBES H., SCHAEFER D. (2017), "Social Product Development: The Democratization of Design, Manufacture and Innovation", *Procedia CIRP*, vol. 60, n. 1, pp. 404-409.
- 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.
- HARMAAKORPI V., MELKAS H. (2012), "Epilogue: Two modes of practice-based innovation", in *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications* (pp. 437-452), Springer, Berlin, DE.
- MARABELLI M., FRIGERIO C., RAJOLA F. (2012), "Ambidexterity in Service Organizations: Reference Models from the Banking Industry", *Industry and Innovation*, vol. 19, n. 1, pp. 109-126.
- MARZI G., DABIĆ M., DAIM T., GARCES E. (2017), "Product and process innovation in manufacturing firms: a 30-year bibliometric analysis", *Scientometrics*, vol. 113, n. 2, pp. 673-704.

- NILSEN P., ELLSTRÖM P.E. (2012), "Fostering practice-based innovation through reflection at work", In *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications* (pp. 155-172). Springer, Berlin, DE.
- PATTON M. (2002), *Qualitative research methods in social work research*, Sage Publications, New York.
- PAULINI M., MURTY P., MAHER M.L. (2013), "Design processes in collective innovation communities: A study of communication", *CoDesign*, vol. 9, n. 2, pp. 90-112.
- PEE L.G., KANKANHALLI A. (2016), "Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view", *Government Information Quarterly*, vol. 33, n. 1, pp. 188-199.
- RECKWITZ A. (2002), "Toward a Theory of Social Practices", *European Journal of Social Theory*, vol. 5, n. 2, pp. 243-263.
- RICHARDS L., MORSE J.M. (2012), *Readme first for a user's guide to qualitative methods*, Sage, New York.
- RIEGE A.M. (2003), "Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, n. 2, pp. 75-86.
- SKÅLÉN P., GUMMERUS J., VON KOSKULL C., MAGNUSSON P.R. (2014), "Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 2, pp. 137-158.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1994), "Grounded theory methodology", in *Handbook of Qualitative Research*, Sage, New York.
- WEST J., BOGERS M. (2014), "Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n. 4, pp. 814-831.
- WILLCOCKS L., OSHRI I., KOTLARSKY J., ROTTMAN J. (2011), "Outsourcing and offshoring engineering projects: Understanding the value, sourcing models, and coordination practices", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 58, n. 4, pp. 706-716.
- WU D., ROSEN D.W., PANCHAL J.H., SCHAEFER D. (2015), "Understanding Communication and Collaboration in Social Product Development Through Social Network Analysis", *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, vol. 16, n. 1, pp. 1-10.
- YIN R.K. (2017), *Case study research and applications: Design and methods*, Sage, New York.

Sharing economy and ethical economy: What's the matter?

A case study of a digital native company

ANTONIO USAI* VERONICA SCUOTTO* BEATRICE ORLANDO[▲] MANLIO DEL GIUDICE^{**}

Objectives. This conceptual paper aims to novel the body of knowledge in the management research field by provoking the debate on a controversial and nontraditional theme: the dilemma whether the sharing and ethical economy are the same or not. The rationale of the study is that, apparently, it exists quite the confusion between the two topics. However, anecdotal evidence indicates the digital revolution is increasing the disparity between companies' sustainable or social values and their market value. This criticism seems to indicate that ethical and sharing economies, on the converse, may not entirely overlap. We suggest that, even though ethical and sharing economy are both based on the concept of "sharing", they are moved by different values and goals. As the consequence, the meaning of the concept of "sharing" completely differs between the two. For instance, the sharing economy brings up an abundance of artificial intelligence and a large request of skilled people. However, a such-shaped business world may favour corruption and unsustainability, thus pushing in the opposite direction of ethical economy. In fact, the ethical economy is driven by commitment and trust, along with "affective affinity". At outcome level, the ethical impact is paramount measured by the social output. So, it calls for new forms of entrepreneurial ideas or genus of entrepreneurship, as instance as social entrepreneurship. The way of running a business is completely changed since the disruptive evolution of the economy during the 90s. From that decade, companies started to be more agile and adaptive to the real world, more customer focused, or collaborative. Thus, moving from the theory X to theory Y (Mcgregor, 1960), today companies tend to collectively reach the output by assuming an ambidextrous attitude (Soto-Acosta et al., 2018; Ferraris et al., 2018; Guisado-González et al. 2017; Scuotto et al. 2017a; Fernández-Pérez de la Lastra et al., 2017). This attitude occurs as the combination of exploitation and exploration behaviours, and involves external and internal stakeholders (Li et al., 2018). However, such the change is not easily supported by all companies' size. For instance, small to medium -sized enterprises have been more reluctant than corporates, because of their lack of resources in terms of capital, technology, and skilled employees (Scuotto et al., 2017). This has brought up a new economy and, namely, the sharing economy, which is characterized by the presence of a hybrid marketplace, where people partake tools, ideas, and infrastructures thanks to the use of advanced technologies (Jonathan et al 2015). In this sense, the sharing economy represents the answer to corporate ambidexterity. The ethical economy also occurs in the form of bottom-up-emerged networks, but, in this case, the sharing principle has a totally different semantic.

The concept of "sharing" - activities, goods and services - is not properly a recent approach. As a matter of fact, it has always been employed by all those people living in poor Countries or similar contexts from the dawn of times, as a means to achieving survival. In such cases, the collaboration is fostered by local proximity. According to Botsman and Rogers (2010), the sharing economy is based on actions such as donating, renting, investing, and exchanging. They also distinguish this economy from the logics of collaborative consumption or collaborative economy: whilst the first one regards the opportunity of employing goods and services, the second one refers to a model for what communities are tied together and they collaborate to support each other. Freken et al. (2015) state that the collaborative economy is aimed at letting other people use tools which have not been utilised before. However, with the new age and its digital revolution, the sharing economy has also involved the use of new technologies, which allows to go far beyond territorial borders (Grassmuck, 2012; Denning, 2014). For instance, Oxford dictionary (2018) defines sharing economy as an approach where people jointly use the same assets and/or services through the online space. From this scenario, SMEs have found a new way to overcome their limits and achieve their long run goals (Choi et al., 1998). This approach has allowed SMEs to minimizing costs and efficiently use resources, along with the capacity to innovate (Olson and Kemp, 2015). This form of economy is not driven by monetary interests as the capitalist economy but by commitments and trust. Arvidsson (2008) talks about "affective affinity" between people who shares intangible assets like knowledge, ideas, and talent. People are guided by respect and acceptance and so this has induced a new form of economy namely ethical economy. Like the sharing economy, it creates a flow of knowledge and affective intensity.

* Researcher Economics and Business - University of Sassari
e-mail: ausai@uniss.it

• RtdB - qualified Associate Professor of Management - University of Turin
e-mail: veronica.scuotto@unito.it

▲ Adjunct Professor of Strategies for Business Growth - Sapienza University Rome
e-mail: beatrice.orlando@uniroma1.it

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

Plus, it voices up ideas in a digital joint space, as instance as Facebook. However, the ethical economy measures its output in terms of social impacts rather than of capital value. The latter is a measurement scale for the sharing economy (Chatterji et al., 2006). Different authors (Bonini et al., 2007) gives further consideration to some additional factors, such as consumers' opinion and sentiment. The ethical economy is also bringing new forms of entrepreneurship like social entrepreneurship. Differently, the sharing economy is generating digital native business models (e.g. Airbnb; Uber; Buzzoole, etc). In this scenario, digital native companies are becoming a relevant cohort, shaping the new economy. According to Belk (2014) they are a new generation of firms, whose business model is based on the exploitation of the sharing economy (Rauch and Schleicher, 2015). Most of these firms are seeking to overcome knowledge barriers in the health sector (Sánchez-Polo et al., 2019). They are characterized by lower transaction costs (Sundararajan, 2013) and they propose new ways of running a business (Ritcher et al., 2017). Despite the recent interest for this theme, the relationship between the sharing economy and ethical economy in digital native company has not been explored yet. Thus, current work attempts to conceptually fill this gap as a means to propose a substantial extension to current researches.

Methodology. Given the complex nature of ethics in business, the heterogeneity of methodologies and of conceptions shared by the scholars' community, and also because of the pioneering nature of the two cross-topics, current work explores the territory of ethical and sharing economy by using a case study method. The case study method allows the in-depth exploration of a phenomenon and it is deemed a theory-building approach, useful for designing new theoretical frameworks and to draw future research directions (Yin, 2013; Leonard-Barton, 1990; Sykes, 1990). Hence, on this basis we offer a novel case study based on a digital native company, Timeless. Timeless is a digital platform developed to help people with Alzheimer. This has been developed due to the increase number of patients with such disease and it is generated by the combination of the two different kinds of economies, respectively, the sharing and ethical economy. Alzheimer's disease is affecting more than 44 million of people which are going to grow on a projection of 160 million of patients. Those who are affected by this illness struggle to remember\recognise people and events - past and future.

Timeless was found by Emma Yang, a young girl who recognized the entrepreneurial opportunity linked to such social problem and decided to help. Her grandmother suffered from Alzheimer's disease, so she was primarily motivated by a personal reason. However, she recognized the existence of a huge potential market, because this disease was increasingly affecting a notable portion of adult population worldwide, along with population aging especially in Western Countries. Thanks to her science, technology, engineering, and mathematics (STEM) skills the young founder - only 14 years old- has set up her app and then kicked off thanks to crowdfunding. Her intangible skills were transferred by her father's professional experiences - he works in a tech company. Her business is operating with the support of a multinational company, Kairos, and it is formed by a small international team: a designer from California and a web developer from Germany. Hong Kong university is another partner of this business. Yang's desire was to stand out with her business idea based on ethical principles, sharing economy and social entrepreneurship. These three aspects ideally match with the theme and the assumptions of the current work.

Findings. We would expect that the ethical economy is primary based on achieving a positive social goal; whereas the sharing economy involves a joint collaboration in order to gain profits and leads new digital native companies. In fact, by analysing Timeless, we found a close connection between these two economies. This business seeks to give back a normal life to Alzheimer's patients. It involves different stakeholders such as investors, multinationals, research centre, universities. Alongside, technologies play a relevant role in this scenario. Thanks to this app, patients can recognise their family and friends, remember meetings and be in touch with people who they love. Timeless calls for two elements: updating and recognizing. By circulating a set of pictures and video among family and friends, an Alzheimer's patient can be daily be connected with them. Whereas, through the development of a facial recognition technology by the corporate company Kairos these patients can recognise people who know. Hence, a memory stimulating digital platform based on high -technologies performance is offered. This has resulted in a need of people with digital skills (Scuotto and Morellato, 2013).

Research limits. Despite this research addresses one of the most salient topic in current managerial studies, there are some limitations which can inspire future scholars. For instance, it is based on a single digital native company. Thus, future scholars might extend the analysis by adding further cases and by using a cross-comparative approach. Moreover, case study results cannot be replicated or generalized. This further limit calls for future quantitative investigations. In addition, it could be of interest to group firms by their ethical or sharing nature, as a means to understanding what are the differences between the two economies.

Practical implications. The digital native business can be an inspiration for the development of other forms of businesses which seek to figure out social problems. They hide a new entrepreneurial mindset linked to solving existing social problems rather than creating new needs (Usai et al. 2018). This calls for an engagement of different stakeholders (sharing economy) and the involvement of ethical principles (ethical economy). Thus, this research attempts to stimulate public bodies in supporting new entrepreneurial initiatives. It also evokes a multidisciplinary approach which ask for the commitment of external actors from different disciplines. For instance, business schools along with medical and informatics departments can create a holistic education curricula for the next generation of

entrepreneurs. Students can be stimulated to follow an entrepreneurial career pathway. Underpinned by an technology advanced and accelerated education, universities can “produce” new skilled talents. The benefits can reach out universities as well as the business world. For example, it provides an embeddedness of theoretical activities with industrial practices. The aim is to nurture students’ entrepreneurial spirit and develop a range of standalone products. Additionally, the intertwining of the sharing economy with the ethical economy can both drive new forms of employment and increase the number of entrepreneurs. This will transform educational practices and students’ learning journey, along with business and communities’ life.

Originality of the study. A main problem with the topic under analysis is how to conduct a robust empirical test. As a matter of fact, thinkers of all ages struggled to capture and describe the semantic of ethic, at both epistemology and ontology levels. Considering the inherent nature of the ethic concept, which emanates its most authentic value only at social/collective level, ethics in business may be accounted as naturally “tied to” and “braided with” the concept of collaboration among multiple subjects. In any case, it does not exist, thus far, a unique and holistic representation of the ethic concept, since it reflects the spirit of the time. Business studies have tried to provide definitions of the construct at operating level, thus inflecting the concept in multiple streams and in uncountable ways. Therefore, on the matter of what exactly make a difference between ethical and sharing economy, the present research aims to encourage new debates among scholars, in order to better define these two types of contemporary economy.

Key words: sharing economy, ethical economy, digital native company

References

- ARVIDSSON A., BAUWENS M., PEITERSEN N. (2008), “The crisis of value and the ethical economy”, *Journal of Futures Studies*, vol. 12, n. 4, pp. 9-20.
- BELK R. (2014), “You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online”, *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, pp. 1595-1600.
- BONINI, SHEILA M.J., KERRIN MCKILLOP, LENNY T. MENDOZA. (2007), “The trust gap between consumers and corporations”, *McKinsey Quarterly*, vol. 2, n. 7, pp. 7-17.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2010), *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, Harper Collins, New York.
- CARROLL R.F., TANSEY R.R. (2000), “Intellectual capital in the new Internet economy-its meaning, measurement and management for enhancing quality”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 4, pp. 296-312.
- CHATTERJI A., LEVINE D. (2006). “Breaking down the wall of codes: Evaluating non-financial performance measurement”, *California Management Review*, vol. 48, n. 2, pp. 1-23.
- CHOI H.R., CHO M.I.N.J.E., LEE K., HONG S.G., WOO C.R. (1998), “The business model for the sharing economy between SMEs”, *Architecture*, vol. 6.
- DE BAKKER F.G., GROENEWEGEN P., DEN HOND F. (2005), “A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance”, *Business & Society*, vol. 44, n. 3, pp. 283-317.
- DENNING S. (2014), “An economy of access is opening for business: Five strategies for success”, *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 4, pp. 14-21.
- FAHIMNIA B., SARKIS J., DAVARZANI H. (2015), “Green supply chain management: A review and bibliometric analysis”, *International Journal of Production Economics*, vol. 162, pp. 101-114.
- FERRARIS A., SANTORO G., SCUOTTO V. (2018), “Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries”, *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0407>.
- FERNÁNDEZ-PÉREZ DE LA LASTRA S., GARCÍA-CARBONELL N., MARTÍN-ALCÁZAR F., SÁNCHEZ-GARDEY G. (2017), “Intellectual capital role in ambidexterity emergence: A proposal of a multilevel model and research agenda”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 18, n. 4, pp. 733-744.
- GRASSMUCK V. (2012). *The sharing turn: Why we are generally nice and have a good chance to cooperate our way out of the mess we have got-ten ourselves into*, in Sützl W., Stalder F., Maier R., Hug T. (Eds.), *Media, Knowledge and Education: Cultures and Ethics of Sharing*(pp.17-34). Innsbruck, Austria: Innsbruck University Press.
- GUISADO-GONZÁLEZ M., GONZÁLEZ-BLANCO J., COCA-PÉREZ J.L. (2017), “Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, n. 5, pp. 1142-1162.
- LEONARD-BARTON D. (1990), “A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites”, *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 248-266.
- LI D., LIN J., CUI W., QIAN Y. (2018), “The trade-off between knowledge exploration and exploitation in technological innovation”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, n. 4, pp. 781-801.
- MCGREGOR D. (1960), “Theory X and theory Y”, *Organization Theory*, pp. 358- 374.
- RAUCH D.E., SCHLEICHER D. (2015), “Like Uber, but for local government law: the future of local regulation of the sharing economy”, *Ohio St. LJ*, vol. 76, p. 901.
- SÁNCHEZ-POLO M.T., CEGARRA-NAVARRO J.G., CILLO V., WENSLEY A. (2019), “Overcoming knowledge barriers to health care through continuous learning”, *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0636>.
- SCUOTTO V., DEL GIUDICE M., BRESCIANI S., MEISSNER D. (2017a), “Knowledge-driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, n. 3, pp. 640-655.

- SCUOTTO V., SANTORO G., BRESCIANI S., DEL GIUDICE M. (2017b), "Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: an empirical analysis of SMEs", *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, n. 3, pp. 247-255.
- SCUOTTO V., MORELLATO M. (2013), "Entrepreneurial knowledge and digital competence: Keys for a success of student entrepreneurship", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 4, n. 3, pp. 293-303.
- SYKES W. (1990), "Validity and reliability in qualitative market research: A review of the literature", *Journal of the Market Research Society*, vol. 32, n. 3, pp. 289-328.
- SOTO-ACOSTA P., POPA S., MARTINEZ-CONESA I. (2018), "Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, n. 4, pp. 824-849.
- SUNDARARAJAN A. (2013), "From Zipcar to the sharing economy", *Harvard Business Review*, vol. 1.
- USAI A., SCUOTTO V., MURRAY A., FIANO F., DEZI L. (2018), "Do entrepreneurial knowledge and innovative attitude overcome "imperfections" in the innovation process? Insights from SMEs in the UK and Italy", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, n. 8, pp. 1637-1654.
- YIN R. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

Web sites

- FRENKEN K., MEELEN T., ARETS M., GLIND P. (2015), *Smarter regulation for the sharing economy*. *Guardian.com*, Retrieved on 12.09.2018 <<https://www.theguardian.com/science/political-science/2015/may/20/smarter-regulation-for-the-sharing-economy>>
- OLSON M., KEMP S. (2015), *Sharing economy - An in-depth look at its evolution and trajectory across industries*, *Collaborativeconomy.com*, Retrieved on 04.09.2018 <<http://collaborativeconomy.com/wp/wp-content/uploads/2015/04/Sharing-Economy-An-In-Depth-Look-At-Its-Evolution-and-Trajectory-Across-Industries-.pdf>>
- OXFORD DICTIONARIES (2018), *Definition of sharing economy in English*, Retrieved on 07.09.2018 <https://en.oxforddictionaries.com/definition/sharing_economy>

The challenging transition from Industry 4.0 to Society 5.0: the role of open innovation and value co-creation

BARBARA AQUILANI* MICHELA PICCAROZZI* TINDARA ABBATE* ANNA CODINI**

Objectives. Industry 4.0 has already been studied in the management domain, above all in these last four years, but various issues still remain understudied by calling for new and more integrative approaches towards better comprehension and outcomes (Piccarozzi et al., 2018). Recently, a different definition of Industry 4.0 was issued encompassing all the relevant elements that have already emerged in literature and highlighting the role of strategy in enabling the transition to this new production method, which will dramatically change firm business models. Indeed, “Industry 4.0 refers to the integration of Internet of Things technologies into industrial value creation enabling manufacturers to harness entirely digitized, connected, smart, and decentralized value chains” (Prause, 2017, p. 423) able to “deliver greater flexibility and robustness to firm competitiveness and enable them to build flexible and adaptable business structures, [acquiring] the permanent ability for internal evolutionary developments in order to cope with a changing business environment” (Koether, 2006, p. 583) as the result of a purposely formulated strategy implemented over time” (Piccarozzi et al., 2018).

Clearly Industry 4.0 or the Fourth Industrial Revolution has started profoundly reshaping the production side of the firm, its supply chain, etc. introducing new technologies and tools, but as a consequence it has redesigned the entire business model of firms and will change the balance of resources as well as opportunities and threats firms must face. A new challenging scenario is about to become the new arena in which firms must successfully compete. This already happened in all previous industrial revolutions following different paths, but what is new nowadays is the awareness that the Fourth Industrial Revolution will inevitably involve a change in society. Indeed, firms are rapidly introducing new technologies and tools; firms are the locus of innovation for society. Therefore, not only are firms continuously internally connected relying on completely automated and intelligent production, capable of communicating autonomously with the main corporate players, basing their business models on a new logic focused on innovation, technology and sustainability (Pan et al., 2015; Burritt, 2016; Piccarozzi et al., 2018). In this context, people are always connected and fully aware of their power towards firms and brands (Aquilani and Abbate, 2014a), while customers, on the other hand, desire to be involved in firm innovation processes and seek a part of the co-created value (Ramaswamy and Ozcan, 2014). Therefore, even if it is true that Industry 4.0 is based on new technologies (Prause, 2017, p. 423) in order to adapt to changing environments (Koether, 2006, p. 583), it is also true that environments change even more rapidly. In this context, individuals are asking firms to be even more involved in innovation processes (i.e., open innovation with customers, Aquilani and Abbate, 2014b) while desiring a “human-centered” society able to “balance economic advancement with the resolution of social problems by a system that highly integrates cyberspace and physical space” (i.e., Society 5.0) (http://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html). In this sense, innovations introduced with Industry 4.0 can optimize people’s lives and social coexistence in the future, leading to the so-called “Society 5.0”,

Society 5.0 was proposed in the 5th Science and Technology Basic Plan as a future society that Japan should aspire to. It follows the hunting society (Society 1.0), agricultural society (Society 2.0), industrial society (Society 3.0), and information society (Society 4.0). This “social reform (innovation) in Society 5.0 will achieve a forward-looking society that breaks down the existing sense of stagnation, a society whose members have mutual respect for each other, transcending the generations, and a society in which each and every person can lead an active and enjoyable life” (https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html).

In the transition from Industry 4.0, which rapidly develops in firms and changes them from their very roots, to Society 5.0, open innovation processes play an important role, above all when leading to value co-creation.

Open innovation “assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. Open innovation processes combine internal and

* Full Professor of Management - University of ‘Tuscia’ of Viterbo, Italy
e-mail: b.aquilani@unitus.it.

• Assistant Professor of Management - University of ‘Tuscia’ of Viterbo, Italy
e-mail: piccarozzi@unitus.it.

♦ Associate Professor of Management - University of Messina, Italy
e-mail: abbatet@unime.it.

** Associate Professor of Management - University of Brescia, Italy
e-mail: anna.codini@unibs.it.

external ideas into architectures and systems” (Chesbrough, 2006b, p. 2). Even if all open innovation processes - inbound, outbound and coupled (Enkel et al., 2009) - can involve individuals pertaining or not to firms and/or other institutions, only coupled interactive ones can lead to value co-creation (Piller and West, 2014; Aquilani, 2016).

Value co-creation is considered a “view start[ing] with interactions as the locus of value [where] platforms of engagements with individuals are the locus of value creation, and co-creative enterprises follow a single principle: they focus their entire organization on the engagements with individuals” (Leavy, 2014, p. 11). In this context, interactions are the locus of value (Leavy, 2014, p. 11). Each individual co-creates value related to all other individuals collaborating in co-creation processes and not just together and/or on behalf of the sole firm (Ind et al., 2013).

Given the above, it is clear that open innovation processes lead to value co-creation, so when the individual perspective is embraced (Aquilani, 2016), through a series of innovative tools, it can support the development of Society 5.0. Indeed, these same individuals involved in value co-creation processes with firms will bring new insights, new knowledge, new technologies and above all new and variegated experiences to society as a whole - i.e., value co-creation is about human experiences (Ramaswamy, 2011) -, nurturing it towards a human-centered society. In other words, if firms are the locus of innovation for societies, it can be said that they have already shifted towards a human-centered way to innovation and success. Indeed, individual firms already involved will be the first engine to start the shift of societies to Society 5.0, all this being enabled by ever new technologies developed by firms following individual desires and expectations.

Notwithstanding the tight links between Industry 4.0, open innovation, value co-creation and Society 5.0 no study has been carried out either on the links between Industry 4.0 and Society 5.0 or on the roles of open innovation and value co-creation in the transition from Industry 4.0 to Society 5.0. Thus, the firm contribution to this transition still remains unexplored.

Therefore, this study aims to start filling this gap in the literature, studying these relations following two main research questions:

1. Which are the most suited technologies to support the transition from Industry 4.0 to Society 5.0?
2. What role and how can open innovation processes leading to value co-creation support this transition?

Methodology. Based on a brief literature review of Industry 4.0 and its tools, Society 5.0 and value co-creation through open innovation coupled processes, this study proposes a conceptual framework to understand how these models and technologies can enable and support the transition from Industry 4.0 to Society 5.0.

Findings. Innovations introduced by Industry 4.0 lead to full automation and digitalization processes, as well as the use of electronics and information technologies (IT) in manufacturing and services in a private environment (Sommer et al., 2015). However, from literature it is clear that firms more often embrace an open innovation model to innovate and through even more sophisticated digital tools involve customers in these innovation processes (i.e., digital platforms; Boudreau, 2010). Considering that to have individuals remain involved, some benefits must be shared with them and so the value co-creation approach following a strategic perspective has emerged (i.e., Prahalad and Ramaswamy, 2004; Ramaswamy and Ozcan, 2014). Value co-creation considers the individual perspective, putting human experiences at its very core, they being the basis of value (Ramaswamy, 2011). Interactions among individuals in engagement platforms have almost a digital nature (i.e., forum, social websites, digital platforms; offline engagement platforms can be understood as focus groups but also temporary shops and call centers for example - i.e., Aquilani, 2016) and are the locus of value. Indeed, “people’s engagement experiences [...] generate insights to improve the nature of interactions as a result, including inside the enterprise. Interactions among people inside and outside the firm became the connective tissue where new insights, learning, and innovation were generated” (Ramaswamy and Gouillart, 2010a, p. 5). In this sense, it is clear that the key to success in co-creating value with individuals is to start and nurture these interactions.

However, interactions not necessarily remain within the firm but can continue outside its boundaries; individuals in fact can continue to interact and co-create value in various engagement platforms simultaneously; the latter can also be created by other individuals and not only by firms and/or institutions (i.e., communities) (Ramaswamy and Ozcan, 2014). All these engagement platforms linked together create the so-called experience domain. Specifically, “an experience domain is a stratum of individual involvement, events, contexts, and meaning, whose configuration of experiences embodies actualized outcomes in value creation. Experience domains span environments of interactions afforded by engagement platforms” (Ramaswamy and Ozcan, 2014, p. 53). However, it seems clear that the experience domain considered until now only from a firm perspective (Ramaswamy and Ozcan, 2014) cannot bridle individual experiences, by their nature at the same time diverse and universal (Ramaswamy, 2011), and their outcomes. Therefore, new insights, meanings and experiences will nurture the whole society in which the same individuals live, enabling the transition to a better society. A society in which “humans must remain central actors” and “digitalization is a means” (Fukuyama, 2017) and in which a high degree of convergence between cyberspace (virtual space) and physical space (real space) is achieved (Harayama, 2017).

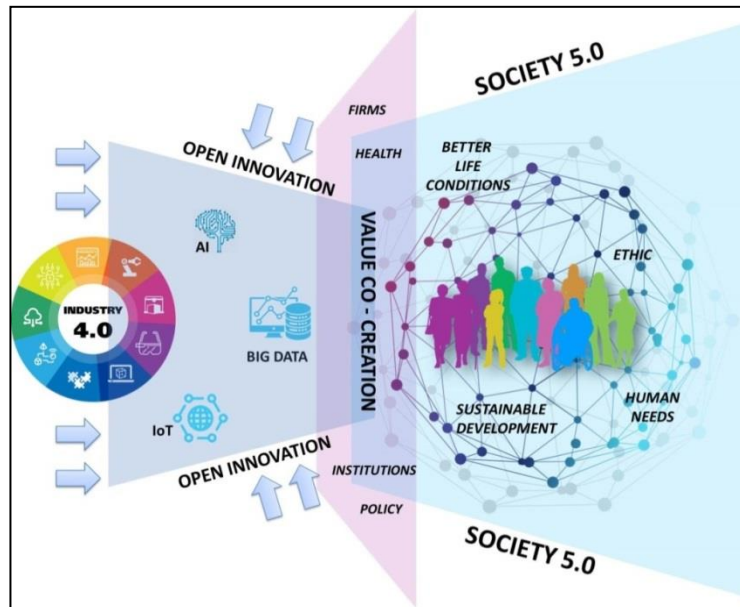
While in the past information society (Society 4.0), people would access a cloud service (databases) in cyberspace via the Internet and search for, retrieve, and analyze information or data, in Society 5.0, a huge amount of information from sensors in physical space is accumulated in cyberspace. In cyberspace, this Big Data is analyzed by Artificial Intelligence (AI), and the results are fed back to humans in physical space in various forms. Therefore, the common practice was to collect information via the network and have it analyzed by humans. In Society 5.0, however, people,

things, and systems are all connected in cyberspace and optimal results are obtained by AI; these results exceed the capabilities of humans and are fed back to physical space. This process brings new value to industry and society in ways not previously possible (https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html).

Given this, it can be stated that thanks to Industry 4.0 tools - i.e., Through Big Data (Kusiak, 2017) Internet of Things (IoT) (Schaffers et al., 2011; Santoro et al., 2018) and AI - it is possible to contribute to the shift to Society 5.0.

These insights provide a first picture of models and tools contributing to the transition from Industry 4.0 to Society 5.0, highlighting the role of value co-creation generated through open innovation processes. This paves the way to answering the two main research questions behind this study.

Fig. 1: Industry 4.0 to Society 5.0: first insights for a successful transition



Source: authors' elaboration

From figure 1 it can be seen that innovations such as IoT and AI, which are the operational tools to start efficient and effective open innovation processes, play a fundamental role in the business operating context. Sharing innovations, ideas, projects, etc. pass through the use and analysis of Big Data, which are essential for having all the background information that firms need.

Big Data combined with the use of technological tools - i.e., digital platforms - enables open innovation coupled processes, which give rise to value co-creation, but at the same time enhance human experiences of involved individuals who will then nurture the whole society with the same, progressively changing it towards a different model.

These first insights help in answering the two main research question behind this study.

1. Which are the most suited technologies to support the transition from Industry 4.0 to Society 5.0?
Among the various technologies of Industry 4.0, the fundamental ones for the transition to the new Society 5.0 can surely be found in the IoT and AI, which allow and support all information opening and sharing processes. These tools become essential to give life to open innovation processes more easily and rapidly and above all to those leading to value co-creation among all stakeholders (Schaffers et al., 2011; Santoro et al., 2018). Together with these tools, of course, Big Data becomes of paramount importance, while the role of digital platforms will probably grow, given that they allow interactions among individuals; their characteristics can enable more effective and rapid interactions.
2. What role and how can open innovation processes leading to value co-creation support this transition?
Value co-creation through open innovation interactive coupled processes can be considered the pillars supporting the transition from Industry 4.0 to Society 5.0.

Indeed, open innovation processes have already evolved starting from the inbound ones, the most studied and used ones (Chesbrough and Crowther, 2006; Schroll and Mild, 2011), to the outbound ones which are more profitable than the former (i.e., Michelino et al., 2014) and then to the coupled ones paving the way to value co-creation. This is a really different model from the closed innovation one, the only one known about fifteen years ago (Almirall et al., 2010; Chesbrough, 2006c). In this evolution, it is clear that new technologies and tools have been essential and will continue to play an ever more important role, but the real newness that value co-creation as well as Industry 4.0 and Society 5.0 have brought is the different approach to individuals in general and to the value they can all represent, both for firms and societies.

Indeed, the firm being the locus of innovation in societies, it is clear that open innovation has created the right fertile ground for the development of synergies and joint results as well as the fact that the value co-creation approach has made the role of individuals clear. Now it is clear that individuals cannot successfully act only on behalf of

innovation in firms but also in society in ever newer ways, given that they are linked twofold even more than in the past. Moreover, it can be said that through value co-creation processes new insights, ideas, etc. are exchanged between firms and society in new and more rapid ways, creating a virtuous circle between innovation in firms and better conditions of life in society; the real engine of this virtuous mechanism being individuals supported by technologies.

Indeed, this framework as well as the insights this study presents can be seen as a first step towards the comprehension of what firms can do in order to enable this transition, but also what benefits, opportunities and threats can come from it.

Research limits. The main limitation of the present research work is the lack of an empirical test of the theoretical model proposed through one or more case studies.

Practical implications. We expect to start systematizing the literature on open innovation, value co-creation and Industry 4.0, embracing a new approach focused on individuals desiring a better society while aware that technologies already used in firms can greatly help in building better societies. Moreover, putting together different streams of literature, not yet studied as a whole, would, hopefully, provide starting insights about firms as the engine to create better societies. Obviously, firms would seek to obtain benefits and new/different opportunities in respect to the past and should be aware that various and/or unknown threats can emerge and need to be managed and/or avoided. Therefore, we seek to understand what the drivers of future strategic decision-making processes will be and why some of them could emerge as essential instead of others, together with new and/or different trade-offs and challenges to be met. The envisaged framework will provide a wider and more comprehensive picture for managers about their opportunities and threats in a changing context. It would help to envisage a clearer link concerning all future challenges and be aware of their links and mutual relationships. Moreover, firms could better understand which individual needs and requests are more important, not only strictly related to their relationship with firms but at a more general level. This would enable firms to find new and/or different ways to co-create value with them in a “win-more win more” situation (Ramaswamy and Ozcan, 2014).

Originality of the study. This study proposes the first theoretical framework in order to understand how the transition from Industry 4.0 to Society 5.0 can be realized from a managerial point of view. In particular, it analyzes the contribution of value co-creation and open innovation in this transition, without forgetting the role of different tools made available by Industry 4.0.

Key words. Industry 4.0; Society 5.0; value co-creation; open innovation; Big Data; Internet of Things; Artificial Intelligence; sustainable development; human needs; better life conditions.

References

- ALMIRALL E., CASADESUS-MASANELL R. (2010), “Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence”, *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 1, pp.- 27-47.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), “Le piattaforme di innovazione online: la prospettiva delle imprese”, in *Proceedings of XXV Convegno annuale di Sinergie*, Ancona.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2014a), “Open Innovation through Customers: Collaborative Web-Based Platforms for Ethically and Socially Responsible New Products” Part 2. In *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices* (pp. 375-412). IGI Global.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2014b), “Open Innovation through Customers: Collaborative Web-Based Platforms for Ethically and Socially Responsible New Products - Part 2”, in Kaufann H.R., Khan Panni F.M.A. (eds.), *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices*, Business Science Reference (IGI Global), Hershey (PA), pp. 375-412.
- AQUILANI B. (2016), *La co-creazione di valore nei processi di innovazione aperta: verso un modello di analisi*, Cedam, Padova.
- AQUILANI B., ABBATE T., DOMINICI G. (2016), “Choosing Open Innovation Intermediaries through their web-based platforms”, *The International Journal of Digital Accounting Research*, vol. 16, pp. 35-60.
- AQUILANI B., SILVESTRI C., IOPPOLO G., RUGGIERI A. (2018), “The challenging transition to bio-economies: Towards a new framework integrating corporate sustainability and value co-creation”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 172, pp. 4001-4009.
- BURRITT R., CHRIST K. (2016), “Industry 4.0 and environmental accounting: A new revolution?”, *Asian Journal of Sustainable Society Responsibility*, vol. 1, n. 1, 23-38.
- BRUNSWICKER S., BERTINO E., MATEI S. (2015), “Big data for open digital innovation-a research roadmap”, *big Data research*, vol. 2, n. 2, pp. 53-58.
- CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W., WEST J. (Eds.), (2006a), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press on Demand.
- CHESBROUGH H. (2006b), “Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation”, *Open innovation: Researching a new paradigm*, vol. 400, pp. 0-19.
- CHESBROUGH H.W. (2006c), “The era of open innovation”, *Managing innovation and change*, vol. 127, n. 3, pp. 34-41.
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), “Beyond high-tech: early adopters of open innovation in other industries”, *R&D Management*, vol. 36, n. 3: 229-236.

- ENKEL E., GASSMANN O., CHESBROUGH H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 311-316.
- KEIDANREN (2016) Toward realization of the new economy and society Keidanren (Japan Business Federation) April 19, 2016 - Reform of the economy and society by the deepening of "Society 5.0. Presentation on http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf.
- FUKUYAMA M. (2017) Always a Core of People, Not Technology, in Collaborative Creation through Global R&D Open Innovation for Creating the Future. Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society: Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges, Collaborative Creation through Global R&D Open Innovation for Creating the Future: Volume 66 Number 6 August 2017, on https://www.hitachi.com/rev/archive/2017/r2017_06/index.html.
- HARAYAMA Y. (2017) Creating Innovation that Helps Solve Social Challenges, in Collaborative Creation through Global R&D Open Innovation for Creating the Future. Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society: Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges, Collaborative Creation through Global R&D Open Innovation for Creating the Future: Volume 66 Number 6 August 2017, on https://www.hitachi.com/rev/archive/2017/r2017_06/index.html.
- KOETHER R. (2006), *Taschenbuch der Logistik, 2nd ed.*, Hanser Verlag GmbH Co KG: Leipzig, Germany.
- KUSIAK A. (2017), "Smart manufacturing must embrace big data", *Nature News*, vol. 544, n. 7648, p. 23.
- LEAVY B. (2014), "Venkat Ramaswamy-how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 1, pp. 9-16.
- IND N., IGLESIAS O., SCHULTZ M. (2013), "Building brands together", *California Management Review*, vol. 55, n. 3, pp. 5-26.
- LI G., HOU Y., WU A. (2017), "Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods", *Chinese Geographical Science*, vol. 27, n. 4, pp. 626-637.
- MCAFEE A., BRYNJOLFSSON E., DAVENPORT T.H., PATIL D.J., BARTON D. (2012), "Big data: the management revolution", *Harvard Business Review*, vol. 90, n. 10, pp. 60-68.
- MICHELINO F., CAPUTO M., CAMMARANO A., LAMBERTI E. (2014), "Inbound and Outbound Open Innovation: Organization and Performances", *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 9, n. 3, pp. 65- 82.
- MOSCONI M. (2015), *The New European Industrial Policy*, Routledge, London, UK.
- PAN M., SIKORSKI J., KASTNER C.A., AKROYD J., MOSBACH S., LAU R., KRAFT M. (2015), "Applying Industry 4.0 to the Jurong Island Eco-Industrial Park", *Energy Procedia*, vol. 75, pp. 1536-1541.
- PILLER F., WEST J. (2014), "Firms, users, and innovation. An interactive model of coupled open innovation", in Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (a cura di), *New frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford (UK), pp. 29-49.
- PICCAROZZI M., AQUILANI B., GATTI C. (2018), "Industry 4.0 in Management Studies: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, vol. 10, (paper n. 3821); doi:10.3390/su10103821
- PRAUSE G., ATARI S. (2017), "On sustainable production networks for Industry 4.0", *Entrep. Sustain*, vol. 4, n. 4, pp. 421-431.
- RAMASWAMY V. (2011), "It's about human experiences... and beyond, to cocreation", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 195-196.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2014), *The co-creation paradigm*, Stanford University Press, Stanford (CA).
- SANTORO G., VRONTIS D., THRASSOU A., DEZI L. (2018), "The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 136, pp. 347-354.
- SCHAFFERS H., KOMNINOS N., PALLOT M., TROUSSE B., NILSSON M., OLIVEIRA A. (2011, May), *Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation*, In The future internet assembly (pp. 431-446), Springer, Berlin, Heidelberg.
- SCHROLL A., MILD A. (2011), "Open innovation modes and the role of internal R&D: An empirical study on open innovation adoption in Europe", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 4, pp. 475-495.
- SOMMER L. (2015), "Industrial revolution-Industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?", *J. Ind. Eng. Manag.* vol. 8, n. 5, pp. 1512-1532.
- THOBEN K.D., WIESNER S., WUEST T. (2017) "Industrie 4.0" and Smart Manufacturing-A Review of Research Issues and Application Examples", *International Journal of Automation Technology*, vol. 11 n. 1, pp. 4-16.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge (MA).

Internet site

http://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html

Achieving environmental sustainability: the role of Industry 4.0 in industrial symbiosis processes (work-in-progress)

MICHELA PICCAROZZI* CECILIA SILVESTRI* BARBARA AQUILANI[▲]

Objectives. Today the majority of firms and institutions are involved in the Fourth Industrial Revolution, also called Industry 4.0, emerging as a new logic to build business models focused on innovation, technology and sustainability (Pan et al., 2015; Burritt, 2016; Piccarozzi et al., 2018). Industry 4.0 is based on the development of a completely automated and intelligent production, able to communicate autonomously with the main corporate players. The term was coined in Germany and was first used in 2011 to identify the new proposal for the future German economic policy; it was based on high-tech strategies (Mosconi, 2015).

Industry 4.0 focused on the horizontal and vertical integration of production systems driven by real-time data interchange and flexible manufacturing to enable customized production (Li et al., 2017; Thoben et al., 2017). Innovations introduced by Industry 4.0 will lead to full automation and digitalization processes, and the use of electronics and information technologies (IT) in manufacturing and services in a private environment (Sommer et al., 2015). However, Industry 4.0 affects not only the production side of the firm as was recently highlighted: “Industry 4.0 refers to the integration of Internet of Things technologies into industrial value creation enabling manufacturers to harness entirely digitized, connected, smart, and decentralized value chains” (Prause, 2017, p. 423) able to “deliver greater flexibility and robustness to firm competitiveness and enable them to build flexible and adaptable business structures, [acquiring] the permanent ability for internal evolutionary developments in order to cope with a changing business environment” (Koether, 2006, p. 583), “as the result of a purposely formulated strategy implemented over time” (Piccarozzi et al., 2018). This claims for a more in-depth study of Industry 4.0 under a managerial profile in that it will “produce a profound change in firms and this change should consider sustainability issues, still understudied in literature” (Piccarozzi et al., 2018) when linked to Industry 4.0.

In this domain, the support and integration of digital innovations in industrial production is assuming even greater importance; indeed, a very important role is played by the so-called “industrial symbiosis”.

Industrial symbiosis is a term introduced in 1992 by Robert Ayres (Ayres 1989, 1994) and then adopted by other scholars (i.e., Hawken, 1993; Chertow, 2000). It involves traditionally separate industries adopting an integrated approach aimed at generating competitive advantages through the exchange of materials, energy, water and/or by-products. To succeed in industrial symbiosis, collaboration and geographic proximity are essential (Chertow, 2000) to enable synergistic opportunities.

In this context, digital platforms (Aquilani et al., 2013, 2014, and 2016) can be considered tools that can provide valuable support for the development of industrial symbiosis. On the one hand, digital platforms can be defined as purely technical elements; they can be understood as an extendable codebase embedded in an ecosystem encompassing third-party modules complementing this codebase (Boudreau, 2012; Desrochers, 2010; Tiwana et al., 2010; de Reuver, 2018). On the other hand, digital platforms can be understood as socio-technical assemblages encompassing technical elements (hardware and software) associated with ad hoc organizational processes and standards (Tilson et al., 2012). Through these platforms it is possible to coordinate, manage, promote and create synergies between firms, facilitating industrial symbiosis processes.

As a consequence of the aforementioned issues, industrial symbiosis and Industry 4.0 with its tools (i.e. digital platforms) are linked together (Tseng et al., 2018), given that Industry 4.0 can foster industrial symbiosis in different ways:

1. new technological instruments as well as mathematical and computer models can provide decision-making support and optimize industrial symbiosis practices (Ferrera, 2017);
2. operational data-driven analyses, such as Big Data, can optimize resource usage in symbiosis processes (Tseng, 2018);
3. Industry 4.0 can help the understanding of resource usage optimization and disclosure of operational data to develop universally applicable metrics for industrial symbiosis (Chalkias, 2019).

As industrial symbiosis describes the mutualistic interaction of different industries for the beneficial reuse of waste

* Assistant Professor of Management - University “Tuscia” of Viterbo
e-mail: piccarozzi@unitus.it

• Assistant Professor of Commodity Science - University “Tuscia” of Viterbo
e-mail: c.silvestri@unitus.it

▲ Full Professor of Management - University “Tuscia” of Viterbo
e-mail: b.aquilani@unitus.it

flows or energy cascades resulting in a more resource-efficient production system and fewer adverse environmental impacts (Grant, 2010, pp. it can be said that industrial symbiosis is also linked to environmental sustainability (for a general definition of Sustainability please see WCED, 1987, p. 41). The latter can be defined as “a condition of balance, resilience, and interconnectedness that allows human society to satisfy its needs while neither exceeding the capacity of its supporting ecosystems to continue to regenerate the services necessary to meet those needs nor by our actions diminishing biological diversity” (Mehta, 2019, p. 156).

Indeed, Ferrera et al. (2017) affirm that, in order to achieve levels of environmental sustainability, firms must exploit technological innovations also at the service of industrial symbiosis processes. Furthermore, La Monica et al. (2014) assert that firms, through industrial symbiosis processes, can become more competitive, improving their performance and local communities can coexist with industrial systems, without giving up a healthy environment. Finally, Leigh and Li (2015) highlighted the role of industrial symbiosis as a driver of environmental sustainability, proposing a framework emphasizing this link from a supply chain perspective.

However, it is also true that demographic, climate and productive resource changes are among the priorities to be addressed today in the domain of environmental sustainability and Industry 4.0 technologies can contribute significantly to solve these issues (Pan, 2015; Prause, 2015, 2017; Frolov, 2017; de Sousa Jabbour, 2018).

Indeed, environmental sustainability must be carefully considered when innovations introduced by Industry 4.0 are studied. In this context, the retrieved papers underline, for example, that “the implementation of the industry and the development of a network of paradigms based on complex and intertwined manufacturing networks with changed roles of designers, physical product suppliers, clients and logistics service providers during their entire life-cycle” (Prause and Atari, 2017, p. 423) requires careful investigation of the relationships between networking, organizational development, structural frame conditions, and sustainability in the context of Industry 4.0. In this same vein, Sousa (2018, p. 18) suggests that “productive synergy between Industry 4.0 and environmentally-sustainable manufacturing relies on understanding the role played by eleven critical success factors [i.e., management leadership, readiness for organizational change, top management commitment, strategic alignment, training and capacity building, empowerment, teamwork, organizational culture, communication, project management, national culture, and regional differences], which organizations should consider carefully when implementing Industry 4.0 and environmentally-sustainable manufacturing”.

As is clear from the above brief literature review, studies on Industry 4.0 and industrial symbiosis as well as the links between them, together with environmental sustainability are at an early stage. Moreover, only one paper has been published considering mutual relationships between Industry 4.0, industrial symbiosis and environmental sustainability, stating that “the cross-linking of value creation networks in Industry 4.0 offers new opportunities for realizing closed-loop product life cycles and industrial symbiosis. It allows the efficient coordination of the product, material, energy, and water flows throughout the product life cycles as well as between different factories” (Stock, 2016, p. 540).

Therefore, various gaps in literature emerge making the need to better understand the aforementioned links quite clear. For this reason, this study proposes a theoretical framework, based on literature, able to highlight the links between Industry 4.0 - i.e. especially digital platforms - and industrial symbiosis in light of the achievement of environmental sustainability.

Methodology. This conceptual paper has been developed starting from a literature review on Industry 4.0, industrial symbiosis and environmental sustainability. Based on this literature review a framework has been created to highlight all mutual links and especially how Industry 4.0 and industrial symbiosis can contribute to environmental sustainability.

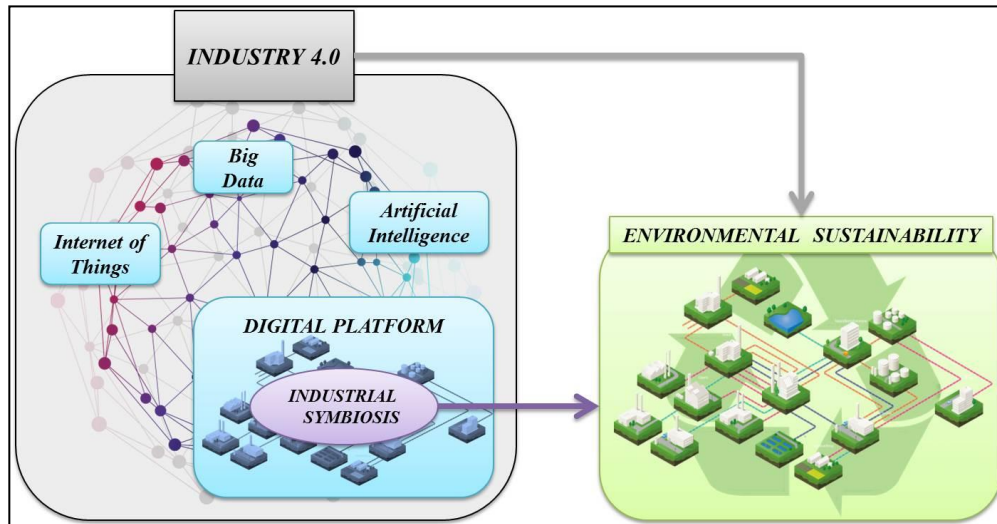
Findings. The literature suggests that the use of innovative tools allows a more effective and efficient realization of industrial symbiosis with positive repercussions on environmental protection (Tseng, 2018).

So, through digital platforms, which can also be combined with the use of other tools pertaining to Industry 4.0 (i.e., Big Data), it is possible to support and enhance industrial symbiosis processes, contributing to simultaneously leading to important goals in terms of environmental protection.

Moreover, platforms can be valuable tools for further orienting firms towards sustainability, in particular environmental sustainability, without neglecting the economic perspective (saving costs of management services, infrastructures and natural resources, increasing productivity, reducing firm dependence on non-renewable resources) (Scandellius et al., 2016).

Figure 1 graphically represents the theoretical framework to explain how industry 4.0 and industrial symbiosis can foster and pave the way towards environmental sustainability.

Fig. 1: Framework of environmental sustainability



Source: our elaboration

The proposed framework places, for the first time in literature, Industry 4.0, industrial symbiosis and environmental sustainability together, making the mutual links between these domains of study clear, which firms must jointly consider in order to formulate a strategy able to cope with today's challenges. Indeed, considering them only separately or in pairs doesn't help firms assess their strategic choices nor formulate a strategy considering all opportunities as well as all challenges to be dealt with simultaneously; while more external instances should be added to this first step to better support managers in their decision-making processes.

In this first attempt to understand the aforementioned links, digital platforms as one of the tools of Industry 4.0 are at the center of the framework; they are essential in order to achieve environmental sustainability. As a matter of fact, they represent the connecting element of the analyzed domains and the locus in which industrial symbiosis develops. Indeed, digital platforms allow a better and more rapid diffusion of data and information necessary to realize the symbiotic exchanges between firms. At the same time, they are simple and intuitive tools that are easy to use for all firms oriented towards environmental sustainability.

In addition to platforms, the whole Industry 4.0 tool set is essential to improve and accelerate business processes, including those of industrial symbiosis (Chalkias, 2019; Ferrera, 2017; Tseng, 2018), which in terms of both aim and function, are essential to achieve environmental sustainability goals (Grant, 2010).

Research limits. The main limitation of the present research work is the lack of an empirical test of the theoretical model proposed through one or more case studies.

Practical implications and future steps. The paper provides some implications both at a theoretical and at a managerial level. From a theoretical point of view the paper encourages further in-depth research into Industry 4.0, still new but growing, through the consideration of digital platforms; two domains linked to environmental sustainability. From a managerial point of view, this work will support firms in better understanding the contribution of Industry 4.0 features - especially digital platforms - in the ongoing challenge to environmental sustainability also using industrial symbiosis processes.

The future steps of research will be focused on validating the theoretical framework through the analysis of a case study. In particular the selected case study will be the digital platform "Symbiosis", created by ENEA (National Agency for New Technologies, Energy and Sustainable Economic Development).

This case was selected because it represents the first industrial symbiosis platform launched in Italy, precisely in Sicily which has given rise to a national synergistic process and to the birth of the first industrial symbiosis network in Italy: SUN - Symbiosis User Network.

Originality of the study. The paper offers a new and comprehensive view of some relevant issues in management that need to be seen as intermingled to be better managed, profiting from the new opportunities technological developments offer and being aware of how various and sometimes contrasting goals can be reached coping with trade-offs, also through new processes (i.e. industrial symbiosis) and new digital tools.

For this reason, this research work opens new avenues of research, being the first to evaluate the synergies and potentialities of Industry 4.0 tools in industrial symbiosis, in the light of achieving environmental sustainability.

Key words: Industry 4.0; industrial symbiosis; digital platforms; environmental sustainability.

References

- AYRES R.U. (1989), *Industrial Metabolism, in Technology and Environment*. National Academy Press. Washington D.C.
- AYRES R.U. (1994), "Industrial metabolism: Theory and policy", in Ayres R.U., Simonis U.K. (Eds.), *Industrial Metabolism: Restructuring for Sustainable Development*, United Nations University Press, Tokyo, pp. 3-20.
- AQUILANI B., SILVESTRI C., IOPPOLO G., RUGGIERI A. (2018), "The challenging transition to bio-economies: Towards a new framework integrating corporate sustainability and value co-creation", *Journal of Cleaner Production*, vol. 172, pp. 4001-4009.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), "Le piattaforme di innovazione online: la prospettiva delle imprese", *In Proceedings of XXV Convegno annuale di Sinergie*, Ancona.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2014), "Open Innovation through Customers: Collaborative Web-Based Platforms for Ethically and Socially Responsible New Products", Part 1. In *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices* (pp. 335-374), IGI Global.
- AQUILANI B. (2016), *La co-creazione di valore nei processi di innovazione aperta: verso un modello di analisi*, Cedam, Padova.
- AQUILANI B., ABBATE T., DOMINICI G. (2016), "Choosing Open Innovation Intermediaries through their web-based platforms", *The International Journal of Digital Accounting Research*, vol. 16, pp. 35-60.
- BOUDREAU K.J. (2012), "Let a Thousand Flowers Bloom? An Early Look at Large Numbers of Software App Developers and Patterns of Innovation", *Organization Science*, vol. 23, n. 5, pp. 1409-1427.
- BURRITT R., CHRIST K. (2016), "Industry 4.0 and environmental accounting: A new revolution?", *Asian Journal of Sustainable Society Responsibility*, vol. 1, n. 1, pp. 23-38.
- CHALKIAS G., (2019) "Industrial Symbiosis: A Circular Manufacturing Strategy for Industry 4.0", Retrieved from https://www.crit-research.it/wp-content/uploads/2018/04/20180419CRIT_Circular-manufacturing-strategies-for-140-Chalkias-IRIS.pdf (accessed on 5 March 2019).
- CHERTOW M.R. (2000), "Industrial Symbiosis: Literature and Taxonomy", *Annual Review of Energy and Environment*, vol. 25, n. 1, 313-337.
- CHERTOW M.R. (2007), "Uncovering industrial symbiosis", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 11, n. 1, pp. 11-30.
- CHERTOW M.R., ASHTON S.A., ESPINOSA J.C. (2008), "Industrial symbiosis in Puerto Rico: Environmentally related agglomeration economies", *Regional Studies*, vol. 42, n. 10, pp. 1299-1312.
- DE REUVER M., SØRENSEN C., BASOLE R.C. (2018), "The digital platform: a research agenda", *Journal of Information Technology*, vol. 33, n. 2, pp. 124-135.
- DE SOUSA JABBOUR A.B.L., JABBOUR C.J.C., FOROPON C., GODINHO FILHO M. (2018), "When titans meet-Can industry 4.0 revolutionise the environmentally-sustainable manufacturing wave? The role of critical success factors", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 132, pp. 18-25.
- DESROCHERS P., LEPPÄLÄ S. (2010), "Industrial symbiosis: old wine in recycled bottles? Some perspective from the history of economic and geographical thought", *International Regional Science Review*, vol. 3, n. 3, pp. 338-361.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing: Oxford, UK, 1997.
- FERRERA E., ROSSINI R., BAPTISTA A.J., EVANS S., HOVEST G.G., HOLGADO M., SILVA E.J. (2017), "Toward Industry 4.0: efficient and sustainable manufacturing leveraging MAESTRI total efficiency framework", in *International Conference on Sustainable Design and Manufacturing* (pp. 624-633), Springer, Cham.
- FROLOV V.G., KAMINCHENKO D.I., KOVYLKIN D.Y., ALEX J., ALEX A. (2017), "The Main Economic Factors of Sustainable Manufacturing within the Industrial Policy Concept of Industry 4.0", *Academy Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 1-11.
- GRANT G.B., SEAGER T.P., MASSARD G., NIES L. (2010), "Information and communication technology for industrial symbiosis", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 14, n. 5, pp. 740-753.
- HAWKEN P. (1993), *The Ecology of Commerce*, Harper Business, New York/USA.
- KAJIKAWA Y. (2008), "Research core and framework of sustainability science", *Sustainability Science*, vol. 3, n. 2, pp. 215-239.
- KOETHER R. (2006), *Taschenbuch der Logistik, 2nd ed.*, Hanser Verlag GmbH Co KG: Leipzig, Germany.
- LA MONICA M., CUTAIA L., FRANCO S. (2014), "La simbiosi industriale come modello per lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici territoriali", *Proceedings XXVI Convegno annuale di Sinergie - Manifattura: quale futuro?*, pp. 151-164.
- LEIGH M., LI X. (2015), "Industrial ecology, industrial symbiosis and supply chain environmental sustainability: a case study of a large UK distributor", *Journal of Cleaner Production*, vol. 106, pp. 632-643.
- LI G., HOU Y., WU A. (2017), "Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods", *Chinese Geographical Science*, vol. 27, n. 4, pp. 626-637.
- MEHTA P. (2019), "E-Waste, Chemical Toxicity, and Legislation in India", in *Advanced Methodologies and Technologies in Engineering and Environmental Science*, 144-156, IGI Global.
- MOSCONI M. (2015), *The New European Industrial Policy*, Routledge, London, UK.
- PAN M., SIKORSKI J., KASTNER C.A., AKROYD J., MOSBACH S., LAU R., KRAFT M. (2015), "Applying Industry 4.0 to the Jurong Island Eco-industrial Park", *Energy Procedia*, vol. 75, pp. 1536-1541.
- PICCAROZZI M. (2017), "Does Social Innovation Contribute to Sustainability? The Case of Italian Innovative Start-Ups", *Sustainability*, vol. 9, n. 12, pp. 2376.
- PICCAROZZI M., AQUILANI B., GATTI C. (2018), "Industry 4.0 in Management Studies: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, vol. 10, n. 10, pp. 3821.
- PRAUSE, G. (2015), "Sustainable Business Models and Structures for Industry 4.0", *Journal of Secure Sustainability*, vol. 5, n. 2, pp. 159-169.
- PRAUSE G., ATARI S. (2017), "On sustainable production networks for Industry 4.0", *Enterprise Sustainability*, vol. 4, n. 4, pp. 421-431.
- RAABE B., LOW J.S.C., JURASCHEK M., HERRMANN C., TJANDRA T.B., NG Y.T., TAN Y.S. (2017), "Collaboration platform for enabling industrial symbiosis: Application of the by-product exchange network model", *Procedia CIRP*, vol. 61, pp. 263-268.

- SCANDELIUS C., COHEN G. (2016), "Sustainability program brands: Platforms for collaboration and co-creation", *Industrial Marketing Management*, vol. 57, pp. 166-176.
- SCHOOLMAN E.D., BUSH J.S., BELL K. F. (2012), "How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field", *Sustainability Science*, vol. 7, n. 1, pp. 67-80.
- SOMMER L. (2015), "Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?", *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 8, n. 5, pp. 1512-1532.
- STOCK T., SELIGER G. (2016), "Opportunities of sustainable manufacturing in Industry 4.0", *Procedia Cirp*, vol. 40, pp. 536-541.
- THOBEN K.D.; WIESNER S., WUEST T. (2017), "'Industrie 4.0' and Smart Manufacturing-A Review of Research Issues and Application Examples", *International Journal of Automation Technology*, vol. 11, n. 1, pp. 4-16.
- TILSON D., SØRENSEN C., LYYTINEN K. (2012), *Change and Control Paradoxes in Mobile Infrastructure Innovation: The Android and iOS Mobile Operating Systems Cases*, In: 45th Hawaii International Conference on System Science (HICSS 45), Maui, HI.
- TIWANA A., KONSYNSKY B., BUSH A.A. (2010), "Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics", *Information Systems Research*, vol. 21, n. 4, pp. 675-687.
- TSENG M.L., TAN R.R., CHIU A.S., CHIEN C.F., KUO T.C. (2018), "Circular economy meets industry 4.0: Can big data drive industrial symbiosis?", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 131, pp. 146-147.
- WANG S., WAN J., LI D., ZHANG C. (2016), "Implementing smart factory of Industrie 4.0: an outlook", *International Journal of Distributed Sensor Networks*, vol. 12, n. 1, pp. 3159805.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press: New York, NY, USA.

Dalla strategia all'azione: il trasferimento delle pratiche di sostenibilità nelle imprese multinazionali nel settore dell'ospitalità.

Un progetto di ricerca

STEFANO FRANCO* MATTEO CAROLI*

Obiettivi. È sempre maggiore l'attenzione che le imprese dedicano ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (RSI) spinte dalle esigenze della società e degli stakeholder (Lubin and Esty, 2012; Meier and Cassar, 2018) e dall'evidenza che l'impegno in programmi di sostenibilità sia ormai indice di salute per le imprese stesse (Eccles et al., 2014). Recentemente, anche la principale società di investimenti statunitense - BlackRock (2019), che gestisce un patrimonio di circa 6 mila miliardi di dollari - si è espressa apertamente a favore dell'impegno delle imprese nella sostenibilità, evidenziando come tale impegno sia anche valutato positivamente dagli investitori in quanto indice di un modo di gestire l'impresa orientato al lungo periodo. In questo contesto, e vista la loro diffusione, sono in modo particolare i gruppi internazionali ad avere un impatto significativo sulla società e sull'ambiente rispetto alle piccole e medie imprese. Inoltre, anche l'attenzione dei vari stakeholder è orientata verso la capacità delle multinational companies (MNCs) di generare un impatto positivo su ambiente e società, oltre che sulle performance. Per tali motivi, è sempre maggiore l'impegno in sostenibilità delle MNCs, ed è ormai diffusa la pratica grazie alla quale le imprese comunicano il proprio impegno sostenibile (Siano, 2012). Basti pensare ai report integrati o ai bilanci sociali grazie ai quali le imprese dimostrano e comunicano quanto le loro operazioni non siano esclusivamente legate alla ricerca del profitto. Tuttavia, resta il problema di capire quanto le problematiche di sostenibilità individuate e comunicate dalle MNCs siano effettivamente riflesse nel comportamento delle recipient units (RU), ovvero le unità attraverso le quali le MNCs operano, siano esse controllate direttamente o indirettamente (sussidiarie e franchising). Per questo motivo è necessario comprendere la capacità che le MNCs hanno di trasferire le pratiche/i valori/l'identità alle RU. Infatti, l'implementazione delle attività di sostenibilità passa anche per le azioni messe in pratica operativamente dalle RU.

Partendo dall'assunto che quanto maggiore sarà l'allineamento strategico tra parent company (PC) e RU tanto di più la MNC tradurrà in pratica le strategie di sostenibilità individuate, questo studio si pone l'obiettivo di analizzare il processo di trasferimento delle strategie di sostenibilità all'interno delle MNC. In particolare, facendo riferimento alla teoria istituzionale (Di Maggio & Powell, 1983), l'articolo vuole misurare il livello di allineamento tra le strategie a livello PC e le pratiche a livello RU, approfondendo quanto tale allineamento sia influenzato dal contesto istituzionale interno ed esterno all'organizzazione. In altre parole, questo progetto di ricerca vuole rispondere alla seguente domanda: Quali fattori determinano un trasferimento efficace delle strategie di sostenibilità all'interno delle MNCs?

Lo studio vuole rispondere a questa domanda utilizzando un approccio metodologico misto con un focus particolare sul settore dell'ospitalità. Quello delle catene di alberghi, infatti, rappresenta un settore rilevante per lo studio di questa problematica per due ragioni: in primis è crescente l'impegno delle principali catene internazionali in termini di sostenibilità, anche alla luce dell'impatto che il settore turistico ha sull'ambiente e sulla società (World Tourism Organization, 2018). In secondo luogo, la struttura organizzativa delle catene alberghiere permette di rispondere efficacemente alla domanda di ricerca, visto che queste operano attraverso migliaia di RU (hotel) diffuse in tutto il mondo e in contesti profondamente diversi tra loro.

Nelle prossime sezioni illustreremo il background teorico e il modello concettuale dello studio, seguiti dalla descrizione dell'approccio metodologico con il quale ci proponiamo di realizzare tale studio e dalla discussione dei risultati attesi.

Metodologia. Il presente progetto si pone l'obiettivo di studiare la domanda e il modello precedentemente indicati analizzando come setting l'industria dell'ospitalità. In particolare, lo studio - come evidenziato più avanti - fa riferimento agli standard GRI per l'individuazione delle pratiche di sostenibilità delle catene alberghiere. Per questo motivo abbiamo selezionato tutte le società alberghiere presenti nel database GRI che abbiano realizzato un bilancio di sostenibilità aderendo agli standard del G4 (versione più recente degli standard GRI) e che abbiano allo stesso tempo realizzato una matrice di materialità, strumento che permette di classificare le azioni strategiche di sostenibilità in base

* Studente di Dottorato in Management - Università Luiss Guido Carli.
e-mail: sfranco@luiss.it

• Ordinario di Economia e gestione delle imprese internazionali - Università Luiss Guido Carli.
e-mail: mcaroli@luiss.it

a due variabili: l'importanza di una determinata azione per il proprio business e l'importanza di una determinata azione per i propri stakeholder. Sulla base di queste attività andremo ad analizzare le pratiche sostenibili dei singoli alberghi - che rappresentano la nostra unità di analisi - appartenenti alla 6 imprese individuate: Accor Hotels, IHG, Louvre Hotels, Wyndham Worldwide, NH Hotels, Mélia Hotels.

La metodologia prevista dal progetto è di tipo quantitativo e prevede l'utilizzo di diverse tecniche di raccolta e analisi dei dati che saranno descritte nelle seguenti sottosezioni. Le analisi saranno svolte applicando la tecnica econometrica della regressione multipla con effetti di moderazione.

Variabile dipendente

Per misurare il trasferimento di pratiche di sostenibilità dalla PC alla RU si è deciso di misurare la differenza tra l'impegno sostenibile della RU e quello del suo relativo di appartenenza. Per fare ciò, sarà necessario creare un indice di sostenibilità delle due unità (PC e RU) costruito su uno standard comune. In questo senso, la matrice di materialità è uno strumento che permette di individuare le linee strategiche di sostenibilità individuate da ogni impresa. Tale matrice permette, alle imprese che realizzano un bilancio di sostenibilità, di dare diversa importanza agli aspetti materiali - cioè quelli fondamentali su cui si basa l'impegno sostenibile dell'impresa - rispetto a due dimensioni: l'importanza che un aspetto ha per il business stesso, e l'importanza che ha per gli stakeholder dell'impresa. Grazie all'analisi delle matrici di materialità è possibile dare un punteggio ad ognuna di queste due dimensioni per ognuno dei diversi aspetti materiali. In particolare, suddividendo ognuno dei due assi della matrice in 3 parti, è possibile assegnare per ogni aspetto un punteggio che va da 1 a 3 sia per la dimensione "importanza per il business" che per quella "importanza per gli stakeholder. Una volta assegnati i punteggi, si sommeranno gli score delle due dimensioni per ogni aspetto materiale, il cui punteggio oscillerà quindi tra un minimo di 2 e un massimo di 6. A livello di PC, questa operazione sarà realizzata per ognuna delle 6 imprese individuate in precedenza. In questo modo sarà possibile realizzare, su uno schema comune, 6 differenti questionari che saranno sottoposti agli hotel appartenenti alle differenti catene, e.g. il questionario costruito sulla matrice di materialità di AccorHotels sarà sottoposto esclusivamente agli hotel di AccorHotels, etc. Il questionario sarà composto da una parte uguale per ogni impresa - quella relativa alle informazioni generali e alle variabili indipendenti descritte nel modello concettuale in Figura 1 - e da una parte ad hoc per ogni impresa - quella relativa agli aspetti di materialità. In quest'ultima parte, andremo a chiedere agli albergatori dei singoli hotel, di assegnare un punteggio ai singoli aspetti di materialità in base alle due dimensioni individuate in precedenza. In particolare, le domande saranno strutturate in questo modo: 1. Qual è l'importanza di ognuno dei seguenti aspetti (materiali) per il successo del suo hotel? 2. Qual è l'importanza di ognuno dei seguenti aspetti (materiali) per la soddisfazione dei suoi clienti/fornitori/addetti/comunità locale? In questo modo sarà possibile costruire, per ogni singolo hotel, lo stesso indice realizzato per l'HQ e sarà possibile dunque confrontare i due misurandone la differenza. Dunque il Trasferimento delle pratiche di sostenibilità sarà uguale alla differenza tra Indice di sostenibilità PC e Indice di sostenibilità RU. Si potrebbe argomentare che i questionari sono in grado di catturare le percezioni e le attitudini più che le reali pratiche implementate dai manager. Noi giustifichiamo la scelta di utilizzare le survey costruendo il nostro ragionamento concettuale sulla letteratura che mostra come l'implementazione delle strategie d'impresa passa per l'allineamento dei manager con tali strategie (Govindarajan, 1989). In effetti, in questo studio argomentiamo che un maggiore allineamento dei manager con le strategie, aumenta la possibilità che tali strategie si trasformino in pratiche.

Per analizzare le matrici di materialità faremo riferimento allo standard GRI (versione G4). Tale standard ci permetterà di assegnare i vari aspetti di materialità elencati dalle imprese nelle categorie Economia, Società e Ambiente grazie ad una content analysis. Lo standard GRI non è l'unico a individuare i diversi aspetti materiali per la sostenibilità e a raggrupparli nelle macro dimensioni Economia, Società e Ambiente, ma è l'unico che prevede la costruzione della matrice di materialità. Inoltre, a differenza di altri standard come il SASB che individua gli aspetti materiali che hanno maggiore impatto sulle performance finanziarie delle imprese, lo standard GRI individua gli aspetti che hanno un maggiore e migliore impatto sull'ambiente e sulla società. Questa visione è linea con il presente studio che mira a fornire implicazioni pratiche più utili alla creazione di valore per ambiente e società - oltre che per l'impresa - piuttosto che utili agli investitori e quindi alle performance finanziarie delle aziende.

Variabili indipendenti

Anche le variabili indipendenti saranno raccolte tramite survey. In particolare la relazione organizzativa sarà rappresentata dalla modalità di gestione dell'hotel da parte della catena di appartenenza: controllo diretto, contratto di management o franchising. La variabile sarà dicotomica e avrà valore 0 se l'hotel sarà gestito in franchising e 1 se l'hotel sarà gestito in maniera diretta o attraverso un contratto di gestione. La scelta di considerare insieme gestione diretta e contratto di gestione è giustificata dal fatto che in entrambe le modalità la proprietà dell'hotel resta alla parent company mentre nel franchising il proprietario è un soggetto terzo che opera con uno dei marchi della parent company.

Altre variabili saranno calcolate sottoponendo ai rispondenti domande le cui risposte saranno rilevate da scale Likert, mentre per calcolare la distanza istituzionale utilizzeremo i Worldwide Governance Indicators che affida punteggi ai vari Paesi del mondo nelle categorie: Voice and Accountability, Political Stability No Violence, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Rule of Law, Control of Corruption.

Risultati. *In conclusione, ci aspettiamo che una sostanziale differenza esista tra gli indici di sostenibilità a livello PC e quelli a livello RU. Questo testimonierebbe un sostanziale disallineamento strategico nelle politiche aziendali di sostenibilità e quindi un trasferimento più o meno efficace delle azioni di sostenibilità dal livello aziendale centrale a quello delle singole sotto-unità. Ci aspettiamo che tale disallineamento sia maggiore quando le RU sono gestite in franchising: difatti, in questo caso la PC non ha un controllo diretto delle attività della RU che saranno meno soggette al controllo dei livelli di gestione centrali. Ci aspettiamo anche che la comunicazione aggressiva da parte della PC sulla diffusione delle azioni di sostenibilità si traduca in un maggiore allineamento delle pratiche alle strategie, sebbene un approccio più adattivo - che lasci una relativa libertà alla RU nello scegliere se e come implementare una determinata azione - sarebbe probabilmente più consona vista la necessità di adattare le azioni di sostenibilità alle esigenze dei diversi territori in cui le singole RU operano. Infine, ci aspettiamo che le barriere tecnologiche, organizzative e monetarie rappresentino fattori che ostacolano il trasferimento di pratiche sostenibili.*

Per ciò che riguarda gli effetti moderatori, prevediamo un impatto negativo della distanza istituzionale tra Paese d'origine e Paesi ospitanti sulla relazione tra forma organizzativa e trasferimento di pratiche. Difatti, secondo la teoria istituzionale le imprese tendono ad adattare le proprie pratiche di sostenibilità ai diversi contesti in cui operano e, in alcuni casi, questi contesti potrebbero risultare profondamente diversi rispetto a quelli di origine dei gruppi alberghieri. In ultimo, ci aspettiamo che tale relazione sia invece tanto più forte quanto maggiore sia la propensione a spendere da parte di un consumatore e quindi per quegli alberghi che servono i segmenti più alti del mercato, e.g. 4 e 5 stelle.

Limiti della ricerca. *In primis, è necessario evidenziare che la ricerca è in fase di sviluppo. Uno dei limiti è sicuramente rappresentato dalla tecnica di raccolta dati. I questionari, infatti, presentano dei rischi legati ai bassi tassi di risposta e ai bias dei rispondenti. Inoltre, tale studio si pone l'obiettivo di studiare il fenomeno in un settore industriale specifico, quello dell'ospitalità. Per un'analisi esaustiva nel mondo delle imprese, in futuro sarà necessario estendere lo studio anche ad altri settori industriali. Infine gli studi futuri dovrebbero concentrarsi sull'analisi di dati panel che potrebbero rafforzare le implicazioni teoriche e pratiche delle relazioni ipotizzate da questo progetto.*

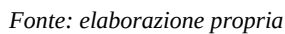
Implicazioni pratiche. *Riteniamo che i risultati del presente progetto avranno importanti implicazioni pratiche. Comprendere il ruolo dei fattori analizzati dallo studio sul trasferimento delle pratiche di sostenibilità, e quindi sulla effettiva implementazione delle stesse, permetterà ai manager di trovare gli assetti organizzativi più idonei alla diffusione di azioni sostenibili e quindi alla creazione di valore per la società e l'ambiente, oltre che per l'impresa stessa. Il tutto all'interno delle imprese multinazionali che hanno un grande impatto in termini di sostenibilità legato alla diffusione delle loro recipient units in numerosi paesi del mondo. Inoltre, il settore dell'ospitalità, e più in generale del turismo, è particolarmente rilevante quando si parla di sostenibilità, come dimostra la crescente attenzione degli organi istituzionali verso il tema del turismo sostenibile. Dunque, una comprensione approfondita delle problematiche che tale progetto si pone l'obiettivo di studiare può rappresentare un'occasione per migliorare l'efficacia delle strategie aziendali verso la realizzazione di un turismo davvero sostenibile.*

Originalità del lavoro. *il processo di trasferimento di pratiche strategiche dalle PC alle RU è un processo complesso su cui giocano un ruolo determinante diversi fattori istituzionali (Kostova, 1999). Questo tema sta ricevendo negli ultimi anni un'attenzione crescente e trova le basi teoriche nella teoria istituzionale di Di Maggio e Powell (1983). Marano e Kostova (2016) hanno analizzato la relazione tra il complesso e multi-sfaccettato contesto istituzionale nel quale un'impresa opera e l'adozione di pratiche di RSI da parte delle RU. Surroca, Tribó, e Zahra (2013) hanno dimostrato come la pressione delle aspettative dei propri stakeholder portasse le MNCs a trasferire alle proprie sussidiarie le pratiche non responsabili, per nasconderle all'occhio dei propri portatori d'interesse.*

In linea con queste ricerche, il presente progetto si pone l'obiettivo di studiare il trasferimento di pratiche di sostenibilità dalle PC alle RU, e come tale trasferimento sia influenzato da: (1) la relazione organizzativa esistente tra PC e RU (franchising vs proprietà diretta) (Kostova, 1999), (2) la modalità con cui la PC comunica la pratica alle RU - in questo studio distinguiamo tra comunicazione aggressiva, con cui la PC obbliga la RU ad implementare una determinata azione, e comunicazione adattiva, con cui la PC comunica la pratica lasciando libertà su implementazione ed adattamento - (Ansari et al., 2014), (3) le barriere organizzative, tecnologiche, e monetarie che impediscono o facilitano le RU nell'implementazione delle pratiche (Gond et al., 2012). Inoltre, lo studio vuole tener conto dei fattori che hanno un'influenza indiretta su tali relazioni. In particolare, la distanza istituzionale tra il Paese d'origine delle MNCs e i Paesi che ospitano le diverse RU può giocare un ruolo importante sulle relazioni individuate in precedenza. Infatti, la teoria istituzionale dimostra che le imprese tendono ad adattare le proprie pratiche di sostenibilità ai diversi contesti in cui operano. Allo stesso modo, anche i segmenti di mercato serviti dalle diverse RU possono giocare un ruolo importante. Infatti, si è dibattuto molto sul legame tra lusso e sostenibilità e sul fatto che solo determinate categorie di consumatori (quelli meno sensibili al prezzo) siano più sensibili ai temi della sostenibilità e quindi disponibili a spendere un prezzo maggiore. Di conseguenza le RU che servono le fasce di clientela più sensibili a queste tematiche potrebbero essere invogliate ad adottare pratiche di sostenibilità comunicate dalla PC.

Gli obiettivi del presente progetto sono rappresentati graficamente nel modello concettuale presentato in Figura

1.



Bibliografia

- Siti internet**

112

Grande distribuzione e responsabilità sociale di impresa. Un confronto internazionale

FABIO MUSSO* MARGHERITA ANGIONI•

Obiettivi. Per molto tempo, la ricerca del massimo profitto è stata la finalità principale di ogni impresa. Negli ultimi anni, tuttavia, di fronte a un mercato sempre più attento alle questioni etiche, ambientali e sociali, le imprese non possono fare a meno di ignorare due aspetti strettamente connessi con l'economia: l'etica e la società (Freeman e Gilbert, 1992). Inoltre, dato che la sostenibilità dell'impresa dipende dalla sostenibilità delle sue relazioni con i diversi stakeholder (Perrini e Tencati, 2006), essa deve creare valore per i propri stakeholder per competere in un mercato ormai globale. Infatti, in seguito ai cambiamenti nel panorama economico, con un contesto sempre più globalizzato, internazionalizzato e ipercompetitivo, e nel sistema di valori che regolano le relazioni sociali ed economiche, le imprese devono attuare comportamenti socialmente responsabili e allo stesso tempo compatibili con le proprie finalità commerciali (Skarmeas e Leonidou, 2013). Questi obiettivi possono essere raggiunti attraverso alcuni fronti (Murray e Vogel, 1997, Vargo e Lusch, 2004; Holdbrook, 2006; Barnett, 2007; Peloza, 2009):

- condizioni di lavoro migliori e gratificanti per i dipendenti, che migliorino le loro competenze e garantiscano un ambiente di lavoro più produttivo e motivante, ma anche più sicuro;
- un ruolo propulsivo e innovativo nelle comunità, in quanto l'impresa è un motore di sviluppo e un luogo di innovazione, anche in termini sociali, con l'attuazione di ampi processi di responsabilità e coinvolgimento;
- attenzione all'ambiente grazie a pratiche sostenibili orientate alla piena protezione delle risorse naturali, attraverso la minimizzazione dell'impronta ecologica complessiva;
- un sistema di offerta innovativo in grado di soddisfare le esigenze esplicite o inesprese dei clienti;
- cooperazione con i fornitori per garantire relazioni basate su una logica di coevoluzione;
- relazioni chiare e trasparenti con i partner finanziari;
- un adeguato compenso per azionisti e investitori, garantito da un'attenta gestione del profilo di rischio.

Partendo da questi presupposti, lo scopo di questa ricerca è di analizzare e confrontare le politiche di responsabilità sociale d'impresa (RSI) intraprese dalle aziende leader nel settore retail di quattro paesi, al fine di identificare quanto diverse siano le politiche RSI e quali possibili fattori influenzano tali differenze. A tal fine, è stato sviluppato un modello concettuale composto da quattro campi di azione: 1) azienda, 2) prodotti e assortimenti 3) impegno sociale e 4) impegno ambientale.

Metodologia. Nella definizione della metodologia si è considerato il fatto che la RSI viene comunemente declinata lungo tre dimensioni - quella ambientale, sociale ed economica - nota come "Triple Bottom Line" (TBL) (Henriques, 2013), e che molti studi (fra cui, a titolo di esempio: Soderbaum, 1982; Elkington, 1994; Satterfield et al., 2000; Savitz, 2006) hanno analizzato e misurato le tre dimensioni della RSI, identificando le diverse variabili e fattori che determinano il grado di responsabilità nella gestione e nel rapporto con il mercato e gli stakeholder da parte di un'impresa. Tali variabili sono riconducibili a quattro macro-aree di pressione sulle politiche di responsabilità sociale (Haigh e Jones, 2006): a) pressione interna e competitiva; b) pressioni esterne da parte di investitori e consumatori; c) pressione normativa; d) pressioni da mobilitazioni popolari.

Tenendo conto di questi aspetti, e alla luce di precedenti studi focalizzati sul settore retail (Kolk, Hong e Van Dolen, 2010), è stato definito un modello di analisi alla luce del quale poter analizzare e confrontare le politiche di RSI adottate dalle maggiori grandi imprese di distribuzione al dettaglio di quattro diversi paesi. Le imprese sono state individuate nell'ambito della graduatoria dei maggiori distributori riportati dalla classifica mondiale di Deloitte (2018).

La scelta del settore della distribuzione al dettaglio è stata motivata dal fatto che esso si caratterizza per la presenza di imprese che devono confrontarsi con un alto numero di parti interessate e che svolgono un duplice ruolo. Da un lato, esse comunicano costantemente con i consumatori, per i quali le informazioni e l'immagine dell'impresa sono decisive nella scelta dei prodotti, svolgendo un ruolo di garanzia per i prodotti commercializzati (Pulina, 2010). D'altro canto, i distributori fungono da intermediari nella catena di approvvigionamento dei consumatori, e per questa

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

• Dottore di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: margherita.angioni@uniurb.it

ragione prestano maggiore attenzione alle questioni relative alla responsabilità sociale anche delle imprese con cui si rapportano. Pertanto, il comportamento responsabile dei distributori rappresenta un aspetto chiave all'interno di questo settore.

La struttura per analizzare la RSI delle maggiori imprese di distribuzione è stata suddivisa in quattro aree:

- 1) l'impresa;
- 2) i prodotti e gli assortimenti;
- 3) l'impegno sociale;
- 4) l'impegno ambientale.

Come mostrato nella Tabella 1, ciascuna di queste aree è suddivisa in ulteriori voci (fronti di impegno) al fine di analizzare più a fondo tutte le caratteristiche del comportamento socialmente responsabile condotto dai distributori.

Tab. 1: Modello concettuale per l'analisi comparativa della RSI nelle grandi imprese di distribuzione

Aree di analisi	Aspetti analizzati
1. Impresa	1.1 Organizzazione interna
	1.2 Famiglie, contesto sociale e stakeholder
2. Prodotti e assortimenti	2.1 Relazioni con i fornitori e grado di controllo
	2.2 Prodotti e tutela del consumatore
	2.3 Politiche promozionali e di comunicazione
3. Impegno sociale	3.1 Beneficenza e servizi alla comunità
	3.2 Comunicazione istituzionale e iniziative educative
4. Impegno ambientale	4.1 Risparmio energetico, emissioni, rifiuti e riciclo

Fonte: ns. elaborazione

L'area "Impresa" è suddivisa in "Organizzazione interna" e "Famiglie, contesto sociale e stakeholder". Questi elementi includono, in particolare, tutti gli aspetti relativi ai dipendenti e alla loro vita in azienda, come il coinvolgimento in scelte strategiche aziendali, la considerazione delle loro opinioni, il rispetto delle condizioni lavorative (orario di lavoro, sicurezza, salute, ecc.), la formazione per il miglioramento delle competenze, le pari opportunità e la non discriminazione. Inoltre, questo campo è anche legato agli aspetti personali dei dipendenti, come l'assicurazione sanitaria, i servizi per l'infanzia, i programmi di assistenza familiare, le attività sportive o ricreative, stipendi adeguati ad assicurare una vita dignitosa e le ferie.

La seconda area "Prodotti e assortimenti" è suddivisa in "Relazioni con i fornitori e grado di controllo", "Prodotti e tutela dei consumatori" e "Politiche promozionali e di comunicazione". La prima di queste tre voci è focalizzata sui fornitori (selezione e controllo dei fornitori sulla base di criteri socialmente responsabili, tracciabilità dei materiali, codice etico, ecc.). La seconda riguarda principalmente i consumatori (protezione dei consumatori, assistenza post-vendita, servizi, informazioni sull'etichetta, imballaggi sostenibili, ecc.) e la terza è rivolta a varie tipologie di stakeholder e si riferisce sia a forme di concorrenza, sia a modalità di promozione e comunicazione, impostate secondo criteri di correttezza.

Il campo d'azione "Impegno sociale" riguarda in particolare tutte le azioni che l'impresa rivolge a favore della comunità, quali programmi di beneficenza e raccolta fondi, sponsorizzazioni di servizi pubblici, iniziative a basso o senza scopo di lucro, informazione sui corretti stili di vita sani e raccolta differenziata. Infine, il campo d'azione "Impegno ambientale" comprende tutte le iniziative che l'azienda svolge per la tutela dell'ambiente.

Per la ricerca è stata utilizzata una metodologia basata sullo studio di più casi aziendali. Tale metodo è adatto per lo sviluppo di ipotesi teorico / pratiche basate sul riscontro empirico (Eisenhardt, 1989; Miles and Huberman, 1994), permettendo di combinare le evidenze emerse con i risultati di studi precedenti (Yin, 1994) e consentire in questo modo di individuare nuovi sviluppi teorici e fare avanzare la conoscenza su un determinato tema (Chetty and Blankenburg Holm, 2000). I casi analizzati sono stati otto. Secondo la letteratura, sebbene non sia possibile definire un numero ideale di casi che devono essere analizzati, il numero ottimale oscilla fra quattro e dieci casi (Eisenhardt, 1989). Con meno di quattro casi risulta difficile estrarre elementi teorici sufficientemente generalizzabili, mentre con più di dieci casi il volume di informazioni diventa difficile da gestire.

I casi analizzati sono stati selezionati dalla classifica globale dei maggiori distributori realizzata da Deloitte (2018). La scelta dei principali distributori è stata fatta per avere la possibilità di osservare le espressioni più avanzate di sviluppo della RSI, presupponendo che maggiore è la dimensione di impresa e maggiore risulta la possibilità di vedere presidiato un più ampio fronte di sviluppo delle attività di RSI.

Il criterio per la selezione dei casi è stato innanzitutto il paese di origine dei distributori, al fine di confrontare le politiche RSI in base alle possibili differenze tra paesi in relazione a fattori etici, sociali, politici, culturali o normativi. Per ogni paese sono state scelte imprese fra quelle di maggiori dimensioni. Le otto imprese selezionate appartengono a quattro paesi: USA (Walmart e Costco), Germania (Aldi Group e Metro Ag), Francia (Carrefour e Groupe Auchan) e Italia (Coop e Conad).

La tabella 2 mostra le caratteristiche dei casi analizzati suddivisi per paesi di origine, indicando la formula commerciale prevalente, il numero di dipendenti, il fatturato in milioni di dollari, il numero di punti vendita e il numero di paesi in cui è presente l'impresa. Le informazioni sono state raccolte sia dal database di Deloitte che dai siti web aziendali e relativi company report.

Tab. 2: Profilo del campione

Retailer	Paese d'origine	Formula commerciale	N. di addetti	Fatturato 2016 (US\$M)	N. di store	N. Paesi in cui è presente
Walmart	USA	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2.300.000	485.873	11.718	29
Costco	USA	Cash & Carry/Warehouse Club	143.000	118.719	762	10
Aldi Group	Germania	Discount Store	164.100	84.923	9.221	17
Metro Ag	Germania	Cash & Carry/Warehouse Club	150.000	64.863	760	25
Carrefour	Francia	Hypermarket/Supercenter/Superstore	378.923	84.131	12.300	34
Groupe Auchan	Francia	Hypermarket/Supercenter/Superstore	337.800	57.219	3.051	14
Coop	Italia	Hypermarket/Supercenter/Superstore	53.635	13.042	1.474	4
Conad	Italia	Supermarket	52.762	12.345	2.946	6

Fonte: ns. elaborazione su dati Deloitte (2018) e siti web aziendali.

Secondo la classifica generale di Deloitte, i Walmart e Costco sono al primo e secondo posto, Aldi Group e Metro Ag sono posizionati rispettivamente all'ottavo e al sedicesimo posto, Carrefour e Groupe Auchan sono rispettivamente in nona e diciottesima posizione e gli unici due distributori italiani elencati nella classifica, Coop e Conad, sono rispettivamente settantaduesimo e settantottesimo. La raccolta dei dati è stata effettuata da settembre a novembre 2018 attraverso l'analisi del Company Report e del Corporate Responsibility Report di ciascuna azienda, integrando le informazioni con quelle ottenute dal sito web aziendale. Per recuperare e classificare le informazioni rilevanti, è stata eseguita un'analisi di estrazione del testo utilizzando il software TextAnalystTM. Sulla base del modello concettuale precedentemente descritto (cfr. Tabella 1), sono stati analizzati i quattro campi di azione e gli impegni dei distributori in termini di RSI. Gli otto casi analizzati sono riassunti e discussi nella prossima sezione.

Risultati

Impresa: organizzazione interna

Ciascuno dei distributori selezionati ha al suo interno una serie di regole in merito al rapporto con i dipendenti con cui si stabiliscono compiti, diritti, doveri e condizioni di lavoro. Quasi tutti i distributori citano il rispetto per la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani che riconosce i diritti inalienabili e inviolabili di tutte le persone. In particolare, Carrefour collabora attivamente dal 1997 con la FIDH (International Federation for Human Rights) per rispettare i principi fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro che riguardano specificamente la libertà di associazione e il riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva, l'abolizione del lavoro forzato o obbligatorio, l'abolizione del lavoro minorile e l'eliminazione delle pratiche discriminatorie. Inoltre, dal 2001, Carrefour è entrata a far parte del Global Compact delle Nazioni Unite, impegnandosi a rispettare e promuovere i suoi dieci principi fondamentali sui diritti umani, sugli standard delle condizioni di lavoro, l'ambiente e il contrasto alla corruzione.

Il rispetto reciproco e la dignità sono alla base dei valori che contraddistinguono anche Aldi Group. Altre imprese come Walmart o Groupe Auchan, invece, non fanno riferimento nei loro documenti alla protezione dei diritti dei lavoratori, ma ne fanno riferimento in merito ai criteri che guidano la scelta dei fornitori, presupponendo quindi che anche per loro valgano gli stessi principi. L'obiettivo comune che emerge da tutte le imprese considerate è quello di creare un ambiente di lavoro sereno, amichevole e stimolante, in cui i dipendenti possano crescere professionalmente, sviluppare competenze e lavorare senza tensioni. Nei report solo Aldi Group e Costco fanno riferimento all'orario di lavoro e al rispetto della legislazione nazionale in merito al numero massimo di ore di lavoro e di straordinari. Aldi Group sostiene che gli straordinari stabiliti dalla legge non dovrebbero essere superati. Costco applica gli orari di lavoro conformi alla legge e garantisce stipendi competitivi.

Gli altri distributori sottolineano questo aspetto solo nella sezione riguardante le caratteristiche etiche e sociali che i loro fornitori devono avere, quindi anche in questo caso si può intendere che essi si dichiarino implicitamente contrari allo sfruttamento dei lavoratori e all'imposizione di orari di lavoro ingiusti.

La partecipazione attiva dei dipendenti e il loro coinvolgimento è un altro aspetto importante. Tutte le imprese, a eccezione del Gruppo Aldi dove non viene segnalato nulla, somministrano periodicamente questionari ai propri dipendenti per valutare il grado di soddisfazione, avere opinioni e suggerimenti sulle politiche da adottare e, in alcuni casi, coinvolgerli in scelte strategiche. Groupe Auchan svolge indagini per misurare la soddisfazione dei dipendenti, nonché valutare la percezione che hanno delle politiche aziendali e delle risorse umane dell'azienda. I dati raccolti vengono quindi utilizzati per stabilire nuovi piani d'azione. In linea con l'obiettivo di creare una gestione più partecipativa, sono anche state create piattaforme social per l'interazione fra i dipendenti e il top management. L'interazione è un obiettivo che molte aziende vorrebbero raggiungere, ma ha ancora una lunga strada da percorrere.

La salute e il benessere sul lavoro sono una priorità per tutti i distributori. In particolare, Carrefour si impegna a sviluppare soluzioni organizzative di eccellenza per supportare un'efficace cultura del lavoro che rispetti i propri dipendenti. Inoltre, Carrefour ha realizzato programmi per prevenire le malattie e ridurre il numero di incidenti e infortuni. I programmi di sicurezza di Walmart si concentrano sulla prevenzione degli infortuni a dipendenti e clienti attraverso la presenza di un team di sicurezza in ciascun punto vendita. Inoltre, Walmart ha introdotto precisi standard per le foresterie e le mense aziendali in merito a salute e sicurezza e ha sviluppato standard aggiuntivi per proteggere i lavoratori che usano sostanze chimiche o macchinari ad alto rischio. Queste misure vanno oltre le leggi e gli standard

imposti dalle norme locali e migliorano le condizioni dei dipendenti. Coop e Conad hanno iniziato a lavorare su programmi di formazione sulla sicurezza, con l'obiettivo di ridurre il numero di incidenti e le giornate di assenza dal lavoro. Misure simili sono state adottate da tutte le altre imprese. Solo Metro Ag non fa riferimento a questo aspetto nei suoi documenti.

La formazione è un'area sempre presidiata. Tutti i distributori si impegnano a sviluppare le competenze dei propri dipendenti, offrendo loro opportunità di carriera. In particolare, Metro Ag utilizza l'e-learning, mentre Walmart collabora con università e istituti di formazione.

Conformemente al rispetto dei diritti umani e alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la discriminazione razziale e di genere è abolita. Ciò è dimostrato dalla percentuale di dipendenti femminili e stranieri in tutti i retailer considerati e dai programmi e iniziative che intraprendono. Con il programma Women Leaders, Carrefour mira a incoraggiare una combinazione più equilibrata fra uomini e donne nel gruppo dirigente. Groupe Auchan sta lavorando per eliminare le disuguaglianze fra uomini e donne con la creazione del programma "Mixité" per sensibilizzare i dipendenti su questioni riguardanti l'uguaglianza professionale e l'accessibilità dei posti di lavoro a tutti i livelli della gerarchia. Conad sottolinea che l'80% dei loro dipendenti ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato e che quasi il 70% di loro sono donne. Anche la percentuale di donne occupate in Coop è elevata, con il 52% di loro che ha un contratto part-time per conciliare il lavoro con la gestione familiare. Metro Ag offre a persone con disabilità o problemi di salute l'opportunità di essere comunque inseriti in azienda. Nei diversi paesi in cui è presente, Carrefour incoraggia la diversità e le pari opportunità attraverso un programma volto a impiegare giovani, disabili e persone con problemi nel trovare lavoro, attraverso collaborazioni con gli attori istituzionali locali per l'integrazione sociale. Anche Groupe Auchan si muove allo stesso modo impiegando disabili nei suoi supermercati, e sviluppando per loro specifici programmi di formazione e supporto.

Impresa: famiglie, contesto sociale e stakeholder

Le imprese analizzate sono attive nel contesto sociale anche nei confronti delle famiglie dei loro dipendenti attraverso l'assicurazione sanitaria, sistemi pensionistici integrativi, programmi di assistenza familiare, servizi assicurativi, attività o strutture ricreative / sportive, borse di studio, ecc.

Grazie alle normative tedesche e italiane, i dipendenti di Metro Ag, Aldi Group, Coop e Conad possono usufruire di assenze dal lavoro per prendersi cura di un familiare malato.

Le assicurazioni sanitarie e i benefici sanitari generali includono controlli sanitari preventivi per i lavoratori e le loro famiglie, servizi di consulenza gratuiti per malattie cardiache, diabete, problemi di peso e dipendenza da fumo, cure preventive e test HIV gratuiti. Le imprese che si stanno muovendo in questa direzione sono Carrefour, Aldi Group, Groupe Auchan e Walmart. Coop è l'unico distributore che offre borse di studio ai figli dei dipendenti e incoraggia la loro formazione attraverso prestiti per l'acquisto di libri e altri materiali scolastici. Costco, invece, non riporta informazioni sull'assistenza sanitaria,

L'obiettivo dichiarato delle imprese è garantire ai propri dipendenti un tenore di vita dignitoso attraverso retribuzioni soddisfacenti, in linea con gli standard nazionali o anche superiori: per esempio Aldi dichiara salari più alti della media nazionale e benefici aggiuntivi per i propri dipendenti. Coop si distingue anche per l'orientamento a garantire un'atmosfera di serenità all'ambiente di lavoro, offrendo un servizio di consulenza per i propri dipendenti che hanno problemi personali o familiari. Nessuna delle altre imprese fa riferimento a questo aspetto. Infine, nei report di quasi tutti i retailer analizzati, l'impegno delle società nel creare valore per gli azionisti viene menzionato ma senza entrare nei dettagli. La maggior parte dei distributori enfatizza invece la propria politica di sconti riservata agli azionisti e ai dipendenti.

Prodotti e assortimenti: relazioni con i fornitori e grado di controllo

Nel rapporto con i fornitori, la parola d'ordine per i distributori è "fornitura responsabile", ovvero l'imposizione di standard di qualità ed etico-sociali sui loro fornitori, stabilendo relazioni fiduciarie a lungo termine. A tal fine, viene utilizzato un codice etico o un elenco dettagliato di requisiti richiesti ai fornitori che vanno dal rispetto dei diritti umani (e, quindi, dei lavoratori) alla gestione responsabile della catena di produzione. Lungo la catena di approvvigionamento, vi sono quattro aree principali in cui è attiva la gestione responsabile delle risorse: a) coltivazione e produzione di prodotti, b) logistica, c) gestione di siti produttivi e d) smaltimento dei rifiuti. I fornitori devono garantire prodotti e materie prime di qualità, sicuri / salutari, devono minimizzare l'impatto ambientale sia in fase di produzione, sia durante la fase di trasporto delle merci, sia nella fase di smaltimento dei rifiuti. In particolare, Carrefour, Conad e Coop promuovono l'agricoltura rispettosa dell'ambiente, definiscono le condizioni di produzione del settore agricolo con particolare attenzione al rispetto delle risorse naturali, promuovono lo sviluppo di filiere sostenibili e una politica di pesca responsabile. Anche Costco e Metro Ag lavorano per proteggere le specie ittiche e l'ecosistema marino.

I fornitori vengono periodicamente controllati (per esempio sull'uso di pesticidi o sostanze potenzialmente pericolose per la salute umana) perché la qualità nutrizionale, organolettica, tecnologica e sanitaria dei prodotti venduti si ripercuote direttamente sulla reputazione e credibilità dei distributori.

Analizzando i report delle due cooperative italiane Coop e Conad si rileva una sostanziale differenza per quanto riguarda il controllo sui prodotti non di marca. Conad assume come valido il sistema di controllo qualità del fornitore, mentre Coop esegue anche controlli analitici sulle catene di approvvigionamento. Per i prodotti a marchio proprio,

invece, entrambi richiedono controlli più rigorosi sull'intera filiera di produzione attraverso analisi di laboratorio a campione.

Metro Ag adotta tutte le misure per la massima trasparenza degli approvvigionamenti lungo tutta la catena di fornitura. Lo scopo è quello di essere in grado di tracciare i prodotti fin dall'origine e di avere informazioni sulle condizioni in cui sono stati realizzati. La tracciabilità è assicurata anche da Groupe Auchan, Coop e Conad, mentre non appare alcuna informazione in merito da parte degli altri distributori considerati.

Infine, risulta un aumento delle collaborazioni con i produttori del sud del mondo. Ciò è dimostrato anche dalla presenza, in quasi tutti gli scaffali dei distributori considerati, di prodotti del commercio equo provenienti direttamente da fornitori locali. In particolare, Groupe Auchan stabilisce relazioni forti e durature con piccoli produttori dei paesi sottosviluppati per ridurre la distanza fra produttore e consumatore e promuovere lo sviluppo dell'economia locale. Lo stesso vale per Walmart, Metro Ag, Carrefour, Coop e Conad che hanno sempre dato la priorità ai fornitori del sud del mondo, soprattutto per i prodotti alimentari. Più in dettaglio, Carrefour sostiene i piccoli produttori indonesiani di olio di palma certificato che vivono sulla soglia della povertà, Metro Ag sostiene gli agricoltori africani che coltivano cotone in modo sostenibile, Costco sostiene i produttori di caffè nel Sud del mondo. La stessa cosa fa Coop attraverso una linea speciale di prodotti. Le informazioni su questo tipo di collaborazione non emergono invece dalla reportistica di Aldi.

Prodotti e assortimenti: prodotti e tutela del consumatore

La protezione dei consumatori da parte dei distributori si manifesta in molti modi, attraverso la garanzia di igiene e sicurezza, l'etichettatura dei prodotti, la cura degli imballaggi, la gamma di prodotti biologici e l'apposizione del proprio marchio sulle private label.

Per garantire la massima sicurezza per i consumatori e prevenire i rischi, Carrefour ha introdotto procedure e strumenti per gestire le non conformità, svolge analisi periodiche da parte di laboratori indipendenti, attiva reti di monitoraggio attraverso il dialogo con consumatori, punti vendita e fornitori, segue la tracciabilità dei prodotti, arrivando se necessario a rimuovere il prodotto dagli assortimenti. Walmart ha invece creato un team di esperti di qualità che devono valutare il rispetto di ogni prodotto degli standard "General Certificate of Conformity". Groupe Auchan è attento alla sicurezza alimentare e applica un "marchio pedagogico" ai suoi prodotti che permette di fornire molteplici informazioni utili per la salute dei consumatori. I prodotti Coop rispettano invece rigide regole di produzione e formulazione che vietano i grassi idrogenati, l'olio di palma, i coloranti, gli OGM e i polifosfati, limitano determinati ingredienti (nitriti e nitrati) e definiscono i limiti da rispettare per alcuni contaminanti come pesticidi e micotossine.

Come minimo, tutti i distributori rispettano la normativa nazionale e gli standard di sicurezza e igiene, ma le norme interne stabilite da ciascuno vanno spesso oltre quelle richieste dalla legislazione. Infatti, la maggior parte dei distributori utilizza uno speciale sistema di gestione che consente loro di identificare eventuali prodotti sospetti, rimuoverli dalla vendita e informare i clienti sui prodotti che devono essere restituiti. Come già accennato in precedenza, la tutela della clientela viene anche perseguita con la creazione di un packaging innovativo sostenibile (per esempio riducendo o eliminando le buste esterne non necessarie o utilizzando materiali riciclati), facile da usare, utile per il riconoscimento rapido del prodotto, con informazioni nutrizionali. A questo proposito, Costco e Coop hanno creato imballaggi sostenibili, facilmente riutilizzabili (o riciclabili) e resistenti.

Il tema del packaging è anche legato a quello dei prodotti a marchio proprio e biologici. Molte aziende come Carrefour, Aldi Group, Groupe Auchan, Conad e Coop sviluppano i propri prodotti a marchio per garantire qualità e affidabilità a un prezzo competitivo. Altre linee di prodotti possono avere specifiche specializzazioni, come prodotti senza OGM, prodotti biologici e prodotti eco-compatibili.

Prodotti e assortimenti: politiche promozionali e di comunicazione

Per quanto riguarda le politiche di comunicazione, l'analisi mette in evidenza una generale tendenza a condurre politiche promozionali e di comunicazione nel rispetto dei concorrenti, evitando operazioni sleali e rispettando la legislazione nazionale ed europea antitrust. Nella comunicazione cercano soprattutto di sensibilizzare i consumatori verso uno sviluppo sostenibile, enfatizzando le iniziative RSI per migliorare la loro immagine e reputazione. Le scelte di comunicazione sono dettate dalla consapevolezza che le informazioni devono essere accurate, corrette, facilmente comprensibili, conformi alla legge contro la pubblicità ingannevole e comunicate in modo chiaro e trasparente. Tuttavia, gli investimenti nelle iniziative di comunicazione sono molto diversi. Carrefour dichiara di investire ingenti somme in questo campo e di sfruttare più canali di comunicazione (volantini, riviste, sito web, campagne TV, affissioni, ecc.). Aldi Group riporta invece pochi investimenti per la comunicazione e le pubbliche relazioni. In Aldi Group non esiste un dipartimento marketing e l'azienda cerca di mantenere i costi di comunicazione il più possibile bassi. Per gli altri distributori, la comunicazione rappresenta una leva fondamentale per le politiche di RSI. In aggiunta alle forme più canoniche di comunicazione, vengono riportate anche la partecipazione o l'organizzazione di eventi ad hoc (come incontri pubblici, seminari, conferenze e workshop), la pubblicazione di newsletter o riviste, l'uso diffuso del web e l'uso di social network e app specifiche.

Impegno sociale: beneficenza, servizi alla comunità

L'impegno sociale verso le comunità locali in cui sono insediati i punti vendita si concretizza in due tipi di azioni: da un lato, ci sono iniziative di solidarietà e beneficenza come le raccolte di fondi, dall'altro, ci sono attività educative e di sensibilizzazione.

Le iniziative di solidarietà e beneficenza sono sviluppate sia a livello locale che internazionale. Ciascuno dei distributori analizzati ha creato una fondazione che si occupa di progetti di solidarietà, raccolta di fondi o distribuzione di cibo per le persone bisognose. Walmart, Groupe Auchan, Metro Ag, Aldi Group, Coop e Conad donano i prodotti non venduti e prossimi alla scadenza o prodotti con confezione danneggiata ad associazioni che assistono famiglie in condizioni di povertà. Durante il periodo natalizio, Metro Ag dona giocattoli ai bambini di famiglie svantaggiate, Costco favorisce l'accesso alle cure mediche per i bambini, Groupe Auchan sostiene progetti per giovani e bambini e Aldi Group fornisce regolarmente libri per bambini. Quando si verificano disastri naturali come uragani o terremoti, la fondazione Walmart interviene donando cibo e fornendo aiuti per la ricostruzione. Conad e Groupe Auchan si impegnano in opere di beneficenza per le scuole, mentre Costco e Carrefour dedicano particolare impegno a favore delle assunzioni locali, per promuovere l'incremento di occupazione e migliorare le condizioni economiche delle famiglie.

Per quanto riguarda le campagne di sensibilizzazione della comunità, Carrefour e Metro Ag sviluppano numerose attività di comunicazione attraverso molteplici canali per incoraggiare la clientela a riciclare i rifiuti e risparmiare energia elettrica. L'intento è quello di aumentare il livello di sensibilità collettiva sulla necessità di proteggere il pianeta. Walmart e Groupe Auchan, d'altra parte, sono molto impegnati nell'educazione alimentare. Con le loro campagne, propongono uno stile di vita sano e una dieta equilibrata, oltre a incoraggiare l'attività sportiva.

Impegno ambientale: risparmio energetico, emissioni, rifiuti e riciclo

Per risultare pienamente responsabili e conquistare la fiducia dei consumatori e degli stakeholder, tutte le imprese considerate trattano con attenzione le tematiche ambientali. Risparmio energetico, riduzione dello spreco di acqua, attenzione allo smaltimento dei rifiuti, uso di fonti energetiche alternative, sono alcune misure che le imprese dichiarano di seguire per essere socialmente responsabili. L'analisi dei report mostra che esse, in particolare Walmart e Costco, cercano di risparmiare energia attraverso sistemi di gestione centralizzati che regolano automaticamente il riscaldamento, l'aria condizionata e l'illuminazione secondo necessità, e monitorano i consumi evitando sprechi. Aldi Group, d'altra parte, risulta particolarmente attento alla bioedilizia nella realizzazione dei suoi punti vendita.

Un altro fronte sul quale i distributori analizzati si sono impegnati è la riduzione dell'inquinamento dovuto al trasporto di merci. Walmart, Groupe Auchan, Costco, Conad e Coop riducono i viaggi massimizzando la quantità di prodotto per viaggio, facendo viaggi più brevi e pianificando la propria distribuzione. Per ottimizzare la logistica, Carrefour ha modificato il servizio di trasporto sviluppando piani di carico innovativi per i camion e riducendo le emissioni di gas serra e la rumorosità dei mezzi. Metro Ag ha istituito centri di raccolta per gli agricoltori locali in prossimità delle aree di coltivazione, limitando il volume di cibo perso durante le fasi della catena di approvvigionamento e riducendo i tempi tra la raccolta e la consegna dei prodotti in negozio. Infine, Groupe Auchan, Coop e Conad stimolano i consumatori a separare la raccolta dei rifiuti attraverso l'installazione di aree di riciclaggio all'interno dei punti vendita.

In sintesi, dall'analisi delle politiche sulla Responsabilità Sociale d'Impresa messe in atto dai principali distributori per ognuno dei paesi considerati emerge un alto livello di impegno verso tutti gli aspetti analizzati. L'area di impegno più importante è quella dei prodotti tenuti in assortimento e della relativa catena di approvvigionamento. D'altra parte, dovendo i distributori fornire le più ampie garanzie ai propri clienti sulla qualità e sulla sicurezza dei prodotti, questo aspetto assume un'importanza primaria. Su questo i rivenditori europei risultano quelli maggiormente attenti, in particolare quelli italiani che sono particolarmente impegnati verso la tracciabilità dei prodotti e la collaborazione con i fornitori al fine di garantire il rispetto dei principi di sostenibilità e la massima qualità/affidabilità dei prodotti. I distributori statunitensi sono meno sensibili su quest'area, e in parte anche quelli tedeschi. In entrambi i casi, diverse aree di presidio dei rapporti con i fornitori non sono menzionate nelle relazioni sulla RSI.

Maggiore omogeneità fra le imprese analizzate si riscontra nell'area dell'impegno sociale, sia verso l'organizzazione interna (dipendenti e loro famiglie), sia nella relazione con gli stakeholder. Tutti i distributori considerati sviluppano politiche attive di rispetto dei diritti dei lavoratori, miglioramento degli ambienti di lavoro, coinvolgimento e partecipazione delle risorse umane, miglioramento della forza lavoro attraverso la formazione e l'offerta di opportunità di carriera, protezione dei gruppi di lavoratori svantaggiati. Le imprese tedesche e francesi sembrano essere particolarmente attive su questo fronte, anche se quelle italiane e quelle statunitensi si impegnano particolarmente nel garantire il rispetto di diritti e condizioni di lavoro soddisfacenti. In termini di iniziative a beneficio delle famiglie dei lavoratori e più ampiamente degli stakeholder, i due distributori italiani sembrano offrire una gamma più ampia di opportunità, mentre, al contrario, le imprese statunitensi offrono meno opzioni. Per tutte le aziende la comunicazione sulle loro politiche di responsabilità sociale è considerata importante ma non in misura rilevante. Rispetto al passato, quando la tendenza a sostenere l'approccio alla RSI con una forte comunicazione era molto più diffusa, con iniziative cosiddette di window dressing (Musso, Riso, 2006; 2013), l'attenzione sembra ora spostata su fatti concreti e azioni. Indubbiamente, il maggior peso dei social network ha fortemente rafforzato il meccanismo di controllo sociale e di passaparola, rendendo necessario alimentare la reputazione delle aziende dai fatti, piuttosto che dalla comunicazione.

L'area dell'impegno sociale presenta un quadro meno omogeneo, con una maggiore attenzione al sostegno delle comunità locali da parte delle aziende statunitensi, soprattutto in caso di calamità naturali, e un maggiore impegno nella lotta contro la povertà attraverso donazioni o raccolta fondi da parte delle imprese italiane.

Infine, per quanto riguarda le questioni ambientali, le aziende statunitensi attribuiscono molta importanza ad aspetti legati all'efficienza logistica e al risparmio energetico. Le imprese europee, d'altra parte, mostrano una maggiore attenzione all'economia circolare.

Dalle analisi effettuate, le differenze rilevate fra le politiche adottate dalle imprese dei paesi considerati consentono di identificare alcuni possibili fattori che possono aver influenzato il diverso impegno dei distributori nei confronti della RSI. Il primo che emerge è l'aspetto normativo, che in alcuni casi ha influenzato le scelte, come nel caso delle garanzie per i lavoratori in malattia o il numero massimo di ore di straordinario. Un secondo ordine di fattori ha a che fare con i valori etici dominanti e quindi con la cultura di un paese, rispetto al quale si possono identificare alcune differenze, anche se il confronto è stato fatto su paesi caratterizzati da radici culturali molto simili. Un terzo aspetto riguarda la componente sociale e quanto in ogni paese i gruppi di pressione a favore di questioni relative all'ambiente, il rispetto dei diritti dei lavoratori e la salute del cibo possono influenzare le politiche dei distributori.

Limiti della ricerca. Un limite di questo studio è nel fatto di aver preso in considerazione solamente il materiale pubblicato dalle imprese analizzate, senza poter conoscere quali azioni, a livello organizzativo, vengono intraprese per supportare le iniziative dichiarate, né qual è l'effettivo peso attribuito, all'interno dell'impresa, ai valori sostenuti con le politiche di RSI. Collegata a questo aspetto è l'impossibilità di rilevare quali sono i ritorni, per le imprese, in termini di miglior rapporto con gli stakeholder e con il mercato di riferimento. Su tali aspetti si prospettano dei fronti di analisi, da approfondire con successive ricerche, volti a individuare degli indicatori in grado di rilevare e misurare gli effetti delle politiche di RSI.

Un altro limite è nel fatto che la comparazione ha riguardato, soprattutto per le imprese italiane, dimensioni di impresa molto diverse, quindi con diversa capacità di sviluppare le politiche di RSI. Anche in relazione alla dimensione di impresa, un'ulteriore fronte di analisi può riguardare il rapporto fra dimensione (e relativa capacità finanziaria/organizzativa) dell'impresa e iniziative adottabili, con l'obiettivo di definire un modello che consenta di individuare, a una dimensione data, la combinazione ottimale di strumenti e iniziative da attivare.

Implicazioni pratiche. Una prima indicazione per la gestione delle imprese di distribuzione deriva dal fatto che i casi considerati rappresentano l'espressione più evoluta delle applicazioni di RSI, trattandosi di imprese di grandi dimensioni leader nel paese di riferimento (e per alcune di esse anche a livello internazionale). Guardare a ciò che stanno facendo queste imprese rappresenta senza dubbio un punto di riferimento importante per individuare le soluzioni da adottare all'interno del settore.

Un'altra utile implicazione scaturisce per chi opera a monte del settore distributivo, ossia per i produttori e in generale i fornitori delle imprese della grande distribuzione, Sapere quali sono i criteri con cui vengono valutati e selezionati i fornitori, e sapere qual è l'importanza attribuita agli aspetti della responsabilità nei rapporti filiera rappresenta un importante riferimento per potersi dotare dei requisiti necessari e spesso indispensabili per poter sviluppare una relazione con tali operatori.

Originalità del lavoro. Questo lavoro fornisce un contributo alla letteratura sulla CSR riferita al settore distributivo perché propone un modello di analisi che permette di individuare e raffrontare i punti cardine della politica di RSI delle imprese commerciali. Tale modello può costituire la base per ulteriori sviluppi di ricerca tesi a individuare, attraverso indagini quantitative, il diverso grado di importanza delle aree di intervento individuate e degli strumenti attivabili a esse collegati.

Parole chiave: responsabilità sociale d'impresa; RSI; grande distribuzione; stakeholder; sostenibilità.

Bibliografia

- AGUINIS H., GLAVAS A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 38 n. 4, pp. 932-968.
- BARNETT M. (2007), "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 794-816.
- CARROLL A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, July-August, pp. 30-48.
- CHETTY S., BLANKENBURG HOLM D. (2000), "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, n. 9, pp. 77-93.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 681, COM.
- Commission of the European Communities (2002), *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, 347, COM.
- DELOITTE (2018), *Global Powers of Retailing*.

- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-50.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- FORD D. (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks*, Academic Press, London.
- FREEMAN R.E., GILBERT D.R. Jr. (1992), "Business, ethics and society: A critical agenda", *Business & Society*, vol. 31, n. 1, pp. 9-17.
- GRI (2006) *Sustainability reporting guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- HAIGH M., JONES M.T. (2006), "The drivers of corporate social responsibility: A critical review". *Business Review*, vol. 5, n. 2, pp. 1-8.
- HENRIQUES A. (2013), "CSR, sustainability and the triple bottom line", in *The Triple Bottom Line*, pp. 48-55, Routledge, London.
- HOLBROOK M.B. (2006) "Rosepekiceciveci versus CCV", in Lusch R.F., Vargo S.L. (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, pp. 208-221, Sharpe, Armonk, NY.
- KOLK A., HONG P., VAN DOLEN W. (2010), "Corporate Social Responsibility in China. An analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions", *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n. 5, pp. 289-303.
- LICHTENSTEIN D.R., DRUMWRIGHT M.E., BRAIG B.M. (2004), "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 4, pp. 16-32.
- LUO X., BHATTACHARYA C. (2006), "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 4, pp. 1-18.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage, London.
- MURRAY K.B., VOGEL C.M. (1997), "Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus nonfinancial impacts", *Journal of Business Research*, vol. 38, n. , pp. 141-159.
- MUSSO F., RISSO M. (2006) "CSR within large retailers international supply chains", *Symphonya: Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 79-92.
- MUSSO F., RISSO M. (2013), "CSR for retailers' led channel relationships: Evidence from Italian SME manufacturers". *International Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)*, vol. 4, n. 1, January-March, pp. 21-36.
- PELOZA J. (2009), "The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance". *Journal of Management*, vol. 35 n. 6, pp. 1518-1541.
- PERRINI F., POGUTZ S., TENCATI A. (2006), *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
- PERRINI F., TENCATI A. (2006), "Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems", *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n. 5, pp. 296-308.
- PULINA P. (2010), "Etica e responsabilità sociale delle imprese della grande distribuzione alimentare", *Agriregionieuropa*, vol. VI, n. 20.
- RUSSO A., PERRINO F. (2010), "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs", *Journal of Business Ethic*, vol. 9, n. 2, pp. 207-221.
- SATTERFIELD T., SLOVIC P., GREGORY R. (2000), "Narrative Valuation in a Policy Judgment Context", *Ecological Economics*, vol. 34, pp. 315-331.
- SAVITZ A. (2006), *The Triple Bottom Line*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SEN S., BHATTACHARYA C., KORSCHUN D. (2006), "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 2, pp. 158-166.
- SKARMEAS D., LEONIDOU C.N. (2013), "When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 10, pp. 1831-1838.
- SODERBAUM P. (1982), "Positional Analysis and Public Decision Making", *Journal of Economic*, vol. 16, n. 2, pp. 391-400.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- YIN R. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, London.

Diversità culturale e performance del team: il ruolo dell'eterogeneità dei valori nei team

FEDERICA CECI* FRANCESCA MASCIARELLI* FILIPPO MARCHESANI*

Obiettivi. L'importanza della cultura negli studi di gestione e organizzazione d'impresa è diventato un argomento di dibattito centrale a seguito del controverso e fondante contributo di Hofstede pubblicato su *Organizational Dynamics* nel 1980. In tale lavoro, Hofstede affermava che non può esistere una "teoria generale di management" e che nessuna teoria è applicabile in tutto il mondo perché la diversità nelle culture nazionali fa sì che la maggior parte delle teorie di management non rispettino e non funzionino nelle diverse realtà culturali. A seguito di tale importante contributo, gli studiosi di management hanno iniziato a prestare attenzione al ruolo della cultura negli studiosi di management.

Per esplorare l'importanza della cultura e del valore condivisi, è fondamentale definire cosa si intende quando ci riferiamo alla cultura e ai valori. Seguendo la definizione di Parsons e Shils (1951), la cultura è "composta da un insieme di valori, norme e simboli che guidano il comportamento individuale". Pertanto, i valori sembrano essere un componente della cultura. Definiamo "valori" adottando il punto di vista di Rokeach (1973): "i valori sono convinzioni durevoli che uno specifico modo di comportarsi o uno stato finale di esistenza sia personalmente o socialmente preferibile a un modo opposto o contrario di condotta o di stato finale dell'esistenza".

I primi contributi hanno focalizzato la loro attenzione alla diversità tra le nazioni, con particolare attenzione alla dicotomia collettivismo / individualismo (Hofstede, 1980; Hofstede, 1993; House et al., 2004; Kedia e Bhagat, 1988). Più specificamente, Hofstede ha identificato le seguenti dimensioni della cultura che possono influenzare il comportamento economico degli individui: (i) collettivismo/individualismo; (ii) distanza dal potere; (iii) elusione dell'incertezza; (iv) mascolinità/femminilità; (v) dinamismo confuciano (o l'orientamento a lungo termine vs a breve termine). Quest'ultima dimensione è stata sviluppata successivamente da Hofstede e Bond (1988). La concettualizzazione e l'operatività dei valori culturali di Hofstede (1980) è però adatta solamente agli studi a livello nazionale. Tuttavia, i ricercatori li hanno adattati liberamente per gli studi a livello individuale. Tale adattamento, oltre ad alcune debolezze, ha fornito un nuovo modo di considerare, descrivere e misurare la cultura (Bond, 2002).

Nel presente lavoro, l'attenzione è posta su team di lavoro che non includono differenze culturali nazionali. In molti casi infatti, i team di lavoro possono essere eterogenei per aspetti culturali senza che si includano al loro interno membri appartenenti a nazioni distinte. Per tale motivo, in linea con la definizione di Parsons e Shils (1951) che vede la cultura come "composta da un insieme di valori, norme e simboli che guidano il comportamento individuale", si è scelto di concentrarsi sulla dimensione valoriale della cultura. In tale ambito, il campo della psicologia sociale ci supporta e presenta studi e classificazioni adatti ad esplorare i singoli valori e le singole norme, come nel caso degli studi di Leung e Bond (2004) sugli assiomi sociali. Gli assiomi sociali sono definiti come "credenze generalizzate su se stessi, l'ambiente sociale e fisico, o il mondo spirituale, e sono sotto forma di affermazione sulla relazione tra due entità o concetti". Gli assiomi sociali sono credenze ad alto livello di astrazione; facilitano il raggiungimento di obiettivi importanti e aiutano le persone a capire il mondo. Sulla base dei risultati empirici di oltre 40 paesi, Leung e Bond (2004) hanno ampliato i risultati del precedente studio Leung et al. (2002) e identificato cinque dimensioni - cinismo, ricompensa per l'impegno, religiosità, controllo del destino e complessità sociale - come dimensioni pan-culturali delle credenze che caratterizzano gli individui e spiegano differenze nei comportamenti individuali. Leung e Bond (2004) suggeriscono che le persone di tutte le culture hanno dimensioni simili perché affrontano problemi simili. Le persone in diverse culture, tuttavia, possono sottoscrivere queste credenze a diversi livelli in base alla logica sociale sviluppata nella storia da quel particolare gruppo culturale. Il contenuto dei 5 assiomi sociali, come definito da Leung e Bond (2004) è il seguente:

(i) Cinismo sociale: rappresenta una visione negativa della natura umana, facilmente corrotta dal potere; il cinismo sociale è caratterizzato da una sfiducia nelle istituzioni sociali ed un disprezzo dei mezzi etici per raggiungere un fine. Uno degli item che descrivono tale assioma sociale è "Molte persone sperano di avere un ritorno nell'aiutare gli altri".

* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi "G. d'Annunzio"
e-mail: f.ceci@unich.it

* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi "G. d'Annunzio"
e-mail: f.masciarelli@unich.it

* PhD Student - Università degli Studi "G. d'Annunzio"
e-mail: filippo.marchesani@unich.it

(ii) *Complessità sociale*: secondo questa visione non ci sono regole rigide, ma piuttosto diversi modi per raggiungere un determinato risultato. Una apparente inconsistenza nel comportamento umano è comune. Un esempio di categoria è “Le persone possono avere comportamenti opposti in diverse occasioni”.

(iii) *Ricompensa per l'impegno*: le persone che hanno un elevato valore in questo assioma sociale hanno la convinzione che impegno, conoscenza, attenta pianificazione e investimento di risorse (Foa, 1971) porterà a risultati positivi e contribuirà ad limitare gli effetti negativi. Un esempio di questo è “Le persone che lavorano sodo avranno alla fine migliori risultati”.

(iv) *Religiosità*: asserisce l'esistenza di forze soprannaturali e funzioni benefiche della credenza religiosa. Un esempio è dato all'item: “C'è un essere supremo che controlla l'universo”.

(v) *Controllo del destino*: rappresenta la convinzione che gli eventi della vita sono predeterminati e che ci sono alcuni modi in cui le persone possono influenzare questi risultati. È interessante notare che i laici accettano la contraddizione logica tra la pre-determinazione e la loro capacità di alterare eventi predeterminati. In effetti, le pratiche per evitare la sfortuna sono comuni in molte culture, e la contraddizione coinvolta nella credenza simultanea nella pre-determinazione e nelle possibilità di alterare il proprio destino può essere diffusa nella vita di tutti i giorni. Un esempio è “il destino determina i successi e gli insuccessi”.

L'appartenenza a un gruppo di individui con valori simili ha un impatto sul comportamento personale e aziendale (Ferriss, 2002; Inglehart, 2010). La condivisione di valori favorisce lo scambio di idee, l'identificazione di opportunità e la combinazione di risorse e conoscenze provenienti da un ampio ed eterogeneo pool di attori (Ceci e Iubatti, 2012; Giuliani e Bell, 2007; Martins e Terblanche, 2003).

Secondo Wuyts et al. (2005), la prossimità cognitiva si riferisce alla somiglianza nelle percezioni, interpretazioni, comprensione e valutazioni degli attori del mondo. La letteratura esistente suggerisce che la prossimità cognitiva favorisce lo scambio di conoscenze (Knoben e Oerlemans, 2006) e le prestazioni (Jones et al., 2007), riducendo i conflitti e le incomprensioni della comunicazione (Inkpen e Tsang, 2005). La prossimità cognitiva aumenta la probabilità di collaborazione perché riduce la distanza cognitiva alla ricerca di vantaggi reciproci (Lazega, 2009), facilita il trasferimento di conoscenze (Carmeli e Azeroual, 2009) e la costruzione di nuove conoscenze (Yli-Renko et al., 2001). Tali elementi farebbero pensare ad effetti positivi sulle performance di team composti da individui con prossimità cognitiva e quindi con omogeneità nei valori e nella cultura.

D'altro canto, ci sono studi che dimostrano gli effetti positivi della multiculturalità e dell'eterogeneità nella composizione dei team. Sebbene pare non ci siano studi che approfondiscano il ruolo dell'eterogeneità dei valori culturali, molti sono i contributi che hanno analizzato l'eterogeneità dei team da un punto di vista di differenze anagrafiche, psicologiche, di ruolo ed esperienza nell'organizzazione (Guillaume et al., 2017; van Dijk et al., 2012; Van Knippenberg et al., 2013; Van Knippenberg e Mell, 2016). Ad esempio, da un punto di vista di performance innovative, è stato visto che durante le fasi di identificazione e risoluzione dei problemi, i membri del team rispondono a stimoli ambigui e complessi e quindi ogni membro può partecipare in modo differente nel favorire la costruzione di differenti approcci interpretativi. Durante la fase di risoluzione dei problemi, la composizione del gruppo può influenzare il numero, la varietà e la qualità delle soluzioni generate e considerate, nonché la natura delle discussioni sulle soluzioni alternative (Bantel and Jackson, 1989). Le differenze fra i membri del team sono quindi associate a differenze di conoscenza, esperienza ed informazioni che influenzano le prospettive ed influenzano il risultato del lavoro atteso dal team. Una maggiore eterogeneità può quindi essere collegata a un insieme più ampio e diversificato di informazioni e prospettive rilevanti per le attività dalle quali i team possono attingere. Tali risorse informative aumentano la qualità del processo decisionale, la creatività e l'innovazione e, più in generale, le performance (Bantel e Jackson, 1989; Cox et al., 1991; Van Knippenberg e Mell, 2016).

Metodologia. La metodologia di raccolta dati si basa su una survey somministrata ad un campione di 378 studenti, 182 donne e 196 uomini, che hanno frequentato i corsi di “entrepreneurship and venture capital”, “gestione delle imprese” e “management of innovation”. I corsi sono inseriti in Cordi di Studio triennali LM18 e magistrali LM77, sono svolti in lingua italiana o inglese e sono stati tenuti nelle Università G. D'Annunzio a Pescara e LUISS Guido Carli a Roma.

Il questionario è stato somministrato a studenti che hanno partecipato a dei progetti di natura consulenziale o imprenditoriale, condotto e svolto in classe e soggetti a valutazione finale. Tale progetti prevedevano il coinvolgimento degli studenti organizzati in team e il risultato da raggiungere variava a seconda del contenuto del corso e anno di corso. In tutti i casi veniva richiesto agli studenti di collaborare in modo organizzato e creativo per sviluppare una soluzione ad un problema aziendale. Le tipologie di soluzione richiesta variavano dall'ideazione di una startup, all'identificazione di una strategia di marketing, alla pianificazione di un progetto di sviluppo di nuovo prodotto. I dati si riferiscono ad un periodo di 3 anni che va dall'a.a 2015-16 all' a.a 2017-18 per un totale di 103 gruppi di lavoro.

Il questionario, intitolato “questionario sulla prossimità cognitiva e sullo scambio di conoscenza”, è stato somministrato agli studenti al termine del corso, al fine di meglio rilevare la loro esperienza di lavoro in gruppo.

Le prime due sezioni del questionario erano distinte in “dati personali” e “formazione ed esperienze di lavoro”. Venivano richiesti dati personali che il candidato doveva indicare prima di procedere alle sezioni successive.

La terza sezione chiamata “team di progetto”, faceva riferimento al rapporto del singolo verso gli altri membri del proprio team. Questa parte si riferiva in particolare allo scambio di informazioni e di conoscenze tra membri dello stesso team durante tutta la durata del progetto ed è finalizzata alla rilevazione del capitale sociale del gruppo e dello studente. Nella quarta sezione, chiamata “performance del gruppo”, sono state valutate le performance del team ed i

rapporti creati all'interno del gruppo. Nella quinta sezione, "Relazione con i membri degli altri gruppi", vengono analizzate le connessioni e le reti create da ogni team nei confronti degli altri gruppi di lavoro con particolare attenzione alla frequenza degli scambi di informazione.

Infine, la sesta ed ultima sezione chiamata "assiomi sociali", conteneva gli item che servono per misurare i valori individuali. In particolare, nello sviluppo del questionario ci si è basati sulle 5 dimensioni degli assiomi sociali (Leung, 2002). Gli item utilizzati sono stati sviluppati in lingua inglese, sono stati tradotti in italiano e ritradotti nuovamente in inglese utilizzando il metodo della back-translation per garantire la corretta traduzione. Questa parte consisteva in 60 domande riguardanti le cinque dimensioni degli assiomi sociali quali: il cinismo sociale, il controllo del fato, la complessità sociale, il meccanismo di ricompensa e la religiosità. Al candidato veniva richiesto un parere, avulso dalla precedente valutazione del team, su ciascuna delle 60 affermazioni riguardanti gli assiomi sociali. Valutazione data su una scala da 1 a 5 dove per 1 affermava di essere fortemente d'accordo con l'affermazione e per 5 fortemente in disaccordo. Nello specifico, il cinismo sociale è stato misurato su 20 domande, es. "di solito le persone buone sono le perdenti"; Il controllo del fato è stato misurato su 7 domande, es. "il fato determina il successo ed il fallimento personale"; La complessità sociale è stata analizzata tramite 12 domande es: "il comportamento umano cambia a seconda del contesto sociale"; Il meccanismo della ricompensa è stato analizzato tramite 15 domande, es. "le avversità possono essere superate con uno sforzo". Infine, la religiosità è stata misurata con 6 domande, es: c'è un essere supremo che controlla l'universo;

Risultati. Il presente elaborato ha indagato come la condivisione di valori all'interno del team ne influenzano le performance. In particolare, i nostri risultati preliminari mostrano che le performance di un team sono positivamente influenzate dalla condivisione di valori, misurate attraverso gli assiomi sociali, tra i membri del team. Un ruolo cruciale è giocato da cinismo sociale, il controllo del fato e la complessità sociale. Risultati preliminari, che verranno sottoposti a ulteriori verifiche, ci mostrano che all'aumentare della omogeneità di questi assiomi tra i membri del gruppo aumentano le performance dello stesso.

Limiti della ricerca. Essendo un lavoro ancora in progress il primo limite della ricerca è dato dall'operazionalizzazione del modello statistico che deve essere sottoposto ad ulteriori test e verifiche. Un secondo limite è dato dal campione oggetto dello studio. Al fine di ottenere un elevato numero di risposte che permettano meglio di testare le ipotesi e i modelli statistici, i questionari sono stati somministrati a studenti. Sebbene gli studenti fossero stati chiamati a svolgere attività affini a quelle svolte in aziende, e questo garantisce risultati generalizzabili non va dimenticato che l'esperienza lavorativa potrebbe influire sui risultati.

Implicazioni pratiche. I nostri risultati hanno implicazioni pratiche per gli imprenditori e i manager. Gli imprenditori e i manager devono riconoscere e comprendere il ruolo dei valori all'interno dei gruppi per migliorarne le performance. Attraverso l'operazionalizzazione dei valori ottenuta con l'adozione del costrutto degli assiomi sociali, è possibile analizzare e comprendere compatibilità culturale tra i membri di un gruppo, l'identità all'interno del gruppo e le norme di creatività condivisa. Tali elementi influenzano importanti processi manageriali come la capacità dell'impresa di apprendere. Riteniamo che tale scoperta dia sempre maggiore importanza al ruolo della cultura nell'influencare lo sviluppo delle organizzazioni e quindi i nostri risultati possano offrire linee guide da implementare nella creazione e strutturazione di team di lavoro.

Originalità del lavoro. Questo è uno dei primi lavori che cerca di colmare il gap della letteratura, investigando la relazione esistente tra assiomi sociali e performance nei gruppi. Alcuni lavori precedenti si sono concentrati sulla cultura, ma la concettualizzazione e successiva misurazione dei valori culturali è stata a livello territoriale facendo riferimento all'importante classificazione proposta da Hofstede (1980). Tuttavia, gli assiomi sociali ci permettono di cogliere differenze in termini di valori culturali a livello individuale.

Parole chiave: assiomi sociali; composizione dei team; performance; valori condivisi.

Bibliografia

- BANTEL K.A., JACKSON S.E. (1989), "Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. S1, pp. 107-124.
- BOND M.H. (2002), "Reclaiming the individual from Hofstede's ecological analysis--a 20-year odyssey: comment on Oyserman et al. (2002)", *Psychological Bulletin*, vol. 129, n. 1, pp. 73-77.
- CARMELI A., AZEROUAL B. (2009), "How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology industry", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 85-103.
- CECI F., IUBATTI D. (2012), "Personal Relationships and Innovation Diffusion in SME Networks: a Content Analysis Approach", *Research Policy*, vol. 41, n. 3, pp. 565-579.
- COX T.H., LOBEL S.A., MCLEOD P.L. (1991), "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 4, pp. 827-847.
- DAKHLI M., DE CLERCQ D. (2004), "Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 16, n. 2, pp. 107-128.

- FERRISS A.L. (2002), "Religion and the quality of life", *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, n. 3, pp. 199-215.
- GIULIANI E., BELL M. (2007), "Catching up in the global wine industry: Innovation systems, cluster knowledge networks and firm-level capabilities in Italy and Chile", *International Journal of Technology and Globalisation*, n. 3, pp. 197-223.
- GUILLAUME Y.R.F., DAWSON J.F., OTAYE-EBEDE L., WOODS S.A., WEST M.A. (2017), "Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, n. 2, pp. 276-303. <http://doi.org/10.1002/job.2040>
- HECKER A. (2016), "Cultural contingencies of open innovation strategies", *International Journal of Innovation Management*, vol. 20, n. 07, pp. 1650067.
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5), Sage Publications, Incorporated.
- HOFSTEDE G. (1993), "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Executive*, vol. 7, n. 1, pp. 81-94.
- HOFSTEDE G., BOND M.H. (1988), "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, vol. 16, n. 4, pp. 5-21.
- HOUSE R.J., HANGES P.J., JAVIDAN M., DORFMAN P.W., GUPTA V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage publications.
- INGLEHART R.F. (2010), "Faith and Freedom: Traditional and Modern Ways to Happiness". In Diener E., Helliwell J.F., Kahneman D. (Eds.), *International differences in well-being* (pp. 351-397), Oxford University Press, New York.
- INKPEN A.C., TSANG E.W.K. (2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, pp. 146-165.
- JONES O., CARDOSO C.C., BECKINSALE M. (1997), "Mature SMEs and technological innovation: entrepreneurial networks in the United Kingdom and Portugal", *International Journal of Innovation Management*, vol. 1, n. 03, pp. 201-227.
- KEDIA B.L., BHAGAT R.S. (1988), "Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 4, pp. 559-571.
- KNOBEN J., OERLEMANS L.A.G. (2006), "Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, n. 2, pp. 71-89.
- KRAUSE D.R., HANDFIELD R.B., TYLER B.B. (2007), "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement", *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 2, pp. 528-545.
- LAZEGA E. (2009), "Cooperation among Competitors. Its Social Mechanisms through Network Analyses", *Sociologica*, vol. 3, n. 1, pp. 0.
- LEUNG K., BOND M.H. (2004) "Social Axioms: A Model for Social Beliefs in Multicultural Perspective" *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 36, pp. 119-197.
- LEUNG K., BOND M.H., REIMEL DE CARRASQUEL S., MUÑOZ C., HERNÁNDEZ M., MURAKAMI F. (2002), "Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions", *Journal of Cross- Cultural Psychology*, vol. 33, n. 3, pp. 286-302.
- MARTINS E.C., TERBLANCHE F. (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, n. 1, pp. 64-74.
- PARSONS T., SHILS E.A. (1951), "Values, motives, and systems of action", *Toward a General Theory of Action*, pp. 47-275.
- ROKEACH M. (1973). *The nature of human values* (Vol. 438). Free press New York.
- VAN DIJK H., VAN ENGEN M.L., VAN KNIPPENBERG D. (2012), "Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 119, n. 1, pp. 38-53.
- VAN KNIPPENBERG D., HOMAN A.C., VAN GINKEL W.P. (2013), "Diversity cognition and climates", *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, vol 136, pp. 220-238.
- VAN KNIPPENBERG D., MELL J.N. (2016), "Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, pp. 135-145.
- WUYTS S., COLOMBO M.G., DUTTA S., NOOTEBOOM B. (2005), "Empirical tests of optimal cognitive distance". *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, n. 2, pp. 277-302.
- YLI-RENKO H., AUTIO A., SAPIENZA H.J. (2001), "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6-7, pp. 587-613.

Gender quota, women on boards and board tasks: the sanctions matter

SARA DE MASI* AGNIESZKA SŁOMKA-GOŁĘBIEWSKA* ANDREA PACI[♣]

Objectives. In the last years, several countries in European Union have introduced quota regulation. Although all these countries introduce a mandatory percentage of female directors on corporate boards of listed companies, the quota regulation changes across countries in term of required percentage of women in the boardroom, sanctions for not-compliance and the temporary nature of the quota regulation (Seierstad et al., 2017).

The aim of our research is to document the role of sanctions of quota regulation. In particular, the study looks at the effect of percentage of women on board, enforced by regulation, on corporate board tasks in Italy and in Spain. We investigate the effect of female critical mass reached due to the quota regulation on the following board tasks: (1) firm monitoring; (2) firm strategy; and (3) advising.

In Italy quota was introduced in 2012 enforced by severe sanctions. In Spain quota was introduced in 2007 with a guidelines to reach 40% of each gender representation on the board in 2015 that is not enforced by any sanction. Specifically, in Italy, starting from 2012 corporate boards of listed companies have to comply with a more gender balanced board requirement. According to the law, in the first board term, at least one fifth of the board must be of the less represented gender and in the second term the quota has to be at least one-third of board. The law is well enforced (Desana 2017) as there is wide range of sanctions such as warning; fine and dismissal of all board members. Specifically, if a company does not comply with the new obligation, it will receive a warning asking for compliance within a period of four months. If the company does not comply with the term assigned, the authority that regulates the Italian Stock Exchange (called CONSOB) has the power to impose a monetary penalty between one hundred thousand of euro to one million of euro. In the event of repeated non-compliance, CONSOB could also terminate the appointment of the board members (see Law 120/2011 and Law Decree 58/1998 art 147).

Spain was a pioneer in quota regulation. It was the first country in the EU 28 region to introduce the regulation on quota in 2007. Spanish government established legal provisions of the Law 3/2007 on the Effective Equality between Women and Men obliged listed companies employing more than 250 employees to secure 40% of board seats for each gender by 2015. The law indicates that companies that adapt the quotas have priority in applying for government contracts. Differently from Italy, in Spain there is no other sanctions for the company in non-compliance with the law, and the mechanism for enforcing them is based on the “adapt or explain why you do not apply” principle.

Besides this difference in terms of quota, both countries have similar institutional setting in terms of religion, macho-culture, women in tertiary education, and participation of women in the labor market. Research shows that the participation of women on corporate boards are more likely in countries (1) where governments have policies designed to support financially childcare; (2) where women are largely represented in the managerial segment of the labor market and (3) where women are well represented in tertiary education (Gupta et al., 2002; Grosvold and Brammer, 2011; Grosvold et al., 2016; Carli and Eagly, 2011; Terjesen et al. 2009; Burke 1997; Sheridan 2001; Singh and Vinnicombe 2004; Westphal and Milton, 2000; Sheridan and Milgate 2003; Westphal and Stern, 2006).

In terms of the national government policies, Italy and Spain have weak policies to ease the inclusion of women into the labor market after the maternity leave: the lack of services for children and for the elderly make it hard to have a better work-family life balance (European Commission, 2016). In terms of participation of women on corporate boards Italy and Spain have a similar percentage of women in managerial positions: in Italy the percentage is around 4% while in Spain is 5%¹. This shows that the managerial labor market for women is very limited and the employment opportunities for decisionmaking positions are very low in both countries. In terms of advanced education the percentage of women in tertiary education in Italy was 65% in 2012. In Spain is even higher (85%). This data shows that theoretically women have an education that makes them eligible for board appointment. However, their participation in the executive positions is very limited in both countries.

These similarities in terms of institutional setting and difference in terms of quota regulation give us a perfect setting to conduct a “natural experiment”. A natural experiment is any type of shock that creates random variation in

* Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Firenze
e-mail: sara.demasi@unifi.it

• Ordinario - Warsaw School of Economics
e-mail: aslomka@sgh.waw.pl

♣ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Firenze
e-mail: andrea.paci@unifi.it

¹ European Institute for Gender Equality (2019).

the variable of interest. It is called “natural” because it does not take place in a laboratory. Our paper aims to shed lights to the recently debated issue whether gender quotas for boards are sufficient regulatory change to achieve better board performance.

Quota is crucial to ensure a critical mass of women on corporate boards. The literature offers a wide range of insights how and under what conditions women contribute to the board tasks’ performance. The effect of being too few women on board may result in lack of having their distinctive behavioral impact in place resulting in enhancing board outcomes. The research argues that the distinctive ways of women’s impact on board performance might be hindered by lack of critical mass meaning the number of women. The studies confirm that women that were the sole female director on a board have to struggle to be heard in the board debates, but the situation improves consistently when there are more than two women on the board (Konrad, Kramer, Erkut, 2008). Boards with a critical mass of women, more often than all-male boards, identify criteria for measuring strategy and monitor the top management. They are also characterized by more effective communication with their stakeholders, among others customers.

Based on the above discussions, we hypothesize that boards with higher women representation are more accountable towards shareholders hence, more diligent in their monitoring. We formulate the following hypothesis:

Hypothesis 1a: Critical mass, measured as the thresholds required by the laws (20%, 33%, 40%) of female directors on the board brings more accountable and diligent monitoring through improving board monitoring.

Hypothesis 1b: This effect of critical mass, measured as the thresholds required by the laws (20%, 33%, 40%) of female directors, is stronger in the country with more stringent sanctions related to quota regulation.

Adams and Funk (2012) confirm that women are also characterized by more effective communication with their stakeholders, among others customers. Hence, their view on strategic aspects is of great value. Boards with women on boards identify criteria for measuring strategy and monitor implementation of the strategy more often than all-male boards. Nielsen and Huse (2010) find that women on boards are positively related to the control and implementation of the strategy. Based on the above discussion, we hypothesize the following:

Hypothesis 2a: Critical mass, measured as the thresholds of 20%, 33%, 40% of female directors on the board, enforced by quota, brings more board involvement in strategy related task.

Hypothesis 2b: This effect of critical mass, measured as the thresholds of 20%, 33%, 40% of female directors on the board is stronger in the country with stringent sanctions related to quota regulation.

The literature indicates that woman and men have different capabilities and experience that impact their decision-making. Billimoria (2000) finds that boards with women’s presence take wider perspective while making decisions. Singh (2008) points out that women on board tend to temper male members from “games playing” and get on with the task. Bart and McQueen (2013) found that female board members are more likely to use a cooperative decision-making and value interdependence and tolerance (Adams and Funk, 2012). Women also tend to apply stricter ethical standards (Pan and Sparks, 2012) and likely to question business practices that are unethical (Franke et al.). Thus, our next hypothesis states that:

Hypothesis 3a: Critical mass, measured as the thresholds of 20%, 33%, 40% of female directors on the board improves the board advising to the management.

Hypothesis 3b: This effect of critical mass, measured as the thresholds of 20%, 33%, 40% of female directors is stronger in the country with more stringent sanctions related to quota regulation.

Methodology. Our primary interest is to test the effect of the critical mass provided by the introduction of regulation on quota both in Italy and Spain at the level of 20%, 33% and 40% of female directors on boards. Specifically, in 2012 every listed company in Italy had to comply with the 20% (at least) board gender quota for the first board members’ election after 2012 and 33% for the following elections. In Spain the quota was introduced in 2007 with guidelines to reach 40% of each gender in 2015. Since the quota is a piece of regulation, it can be considered to be an exogenous shock to understand the effect of critical mass on board tasks. Because of such differences in terms of quota regulation, we use two thresholds for Italy (20% and 33%) and three thresholds for Spain (20%, 33% and 40%) to identify clearly the effect of critical mass of female directors. To investigate the effect of critical mass of female directors on board tasks, we estimate the multiply regression analysis using three distinct set of board tasks. The three thresholds of percentage of women (20%, 33% and 40%), as identified by the quota regulation, are regressed on the dependent variable representing board tasks: monitoring task, executive compensation monitoring, strategy task and advising task. We aim to run separate regressions for Italy and for Spain in order to identify the effect of critical mass (20%, 33%, 40%) on board tasks in these two countries.

Our sample consists of the FTSE Italian companies and IBEX 35 Spanish companies. We focus on the largest listed companies that account for the 80% of the market capitalization. We obtain corporate governance data and accounting data on these firms from the database Thomson Reuters - Datastream.

We use datastream scores to measure the board tasks. Scores in Datastream are calculated by equally weighting and z-scoring all underlying data points and comparing them against all companies in the ASSET4 ESG database. The resulting percentage is therefore a relative measure of performance, z-scored and normalized, to better distinguish

values and position the score between 0 and 100%. A Z Score, or “standard score” is a relative measure comparing one company with a given benchmark. It expresses the value in units of standard deviation of that value from the mean value of all companies (Datastream Guide).

The dependent variables are related to the three board tasks: (1) firm monitoring; (2) firm strategy; and (3) advising. The monitoring task is proxied by one of the Corporate Governance Score Category that measures the board capacity to pursue its monitoring function. The capacity is measured identifying whether the board has a policy that ensures effective monitoring, whether the policy is implemented and whether the board exercise monitoring task functions through the establishment of board committees. The strategy task is proxied by one of the Corporate Governance Score Category that measures the board capacity to create and communicate the company strategy. This proxy also evaluates how the company's strategy integrates the economic (financial), social and environmental dimensions into its day-to-day decision making processes. The advising task is assessed using a proxy of the Corporate Governance Score Category that measures the board capacity to perform advising task by looking at the accumulated board experience, diversity and independence.

The board size and the percentage of independent directors have been considered as two of the most important variables in explaining the corporate governance dynamics (Denis and Saris, 1999; Dalton, Daily, Ellstrand. and Johnson1998). As proxy of firm size, we use Total Assets. Table 1 provides a description of the variables.

Findings. We expect that the critical mass of female directors, mandated by the law, matters for the board tasks both in Italy and Spain. However, the impact of the critical mass is stronger and at lower critical mass in the country with more stringent sanctions in terms of quota regulation (Italy). Our results aim to bring evidence that the new legislation on quota regardless of the strength of the legal enforcement enhance the board performance in accomplishing it tasks. However, the sanctions matter to appoint more effective women. Our studies wants to bring evidence that without critical mass of female directors there is not positive and significant relationship between female directors and board tasks, and the association between women on boards and board tasks is more pronounced in the country where quota regulation is well enforced by sanctions.

Research limits. The research focuses on Mediterranean countries, without taking into account other contexts such as Scandinavian countries. In Nordic countries, for example, the culture and the more gender-balance society may be a driver per se that could increase the effectiveness of female directors. Specifically, in countries where institutions are women supporting the severe sanctions may be not necessary. In that case, the culture may become a substitute of the enforcement of the law.

Practical implications. This study gives some insights for policy-makers. Quota laws differ across countries in terms of sanctions and mandatory gender thresholds. In preparation of implementing the Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance on boards of companies listed on stock exchanges several governments across Europe have adopted quotas to increase gender diversity on corporate boards, Italy and Spain have implemented the law but with different sanctions. Our research helps to design a better, a more harmonized and efficient quota regulation in Europe. We aim to demonstrate that the critical mass of female directors has improved the board performance in terms of board tasks. However, this improvement is more pronounced in the country where the sanctions are more severe. This suggests the importance of sanctions that contributed to change the effectiveness of the board activities. The selection of women may be much more based on merit as before when then usually were appointed by families in family-owned firms.

Originality of the study. The paper makes several contributions to current literature about the value added of having critical mass of female directors on boards. First, we aim to document that too few women on boards might not bring value added due to the lack of having their distinctive behavioral impact on the group. Our studies wants to provide evidence that critical mass of female directors, introduced by the quota law, has a positive and significant influence on the board tasks. This shifts the debate from the ratio/presence of female directors to the critical mass that influences the group interactions, the effectiveness of the board performance. Second, the paper focuses on board performance rather than firm performance. A better-balanced board affects the group effectiveness that results in higher board performance. We aim to move the discourse from the relationship “women-firm performance” to the relationship “women-board results”.

Key words: women on boards; gender quota; board tasks; critical mass

References

- ADAMS R., FERREIRA D. (2009), “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 94, n. 2, pp. 291-309.
- ADAMS R. B., FUNK P. C. (2012), “Beyond the glass ceiling: Does gender matter?”, *Management Science*, vol. 58, n. 2, pp. 219-235.
- BURKE R. (1995), “Do women directors on corporate boards make the difference? View from women directors”, *Corporate Governance*, vol. 3, pp. 138-145.
- BURKE R. (1997), “Women directors: Selection, acceptance and benefits for board membership”, *Corporate Governance*, vol. 5, pp. 118-125.
- CARTER D., SIMKINS B. SIMPSON G. (2003), “Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value”, *Financial Review*, vol. 38, pp. 33-53.

- CARLI L.L., EAGLY A.H. (2011), *Gender and leadership*, in Collinson D., Zedeck S., Bryman A., Grint K., Jackson B., Bien M.U. (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 103-117), Sage: London, England.
- DAILY C., CERTO T., DALTON (1999), "A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 93-99.
- DESANA E.V. (2017), "La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione", *Rivista di diritto societario*, vol. 2, pp. 539-565.
- ERKUT S., KRAMER V.W., KONRAD A.M. (2008), *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference?*, in Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (eds) "Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice", Cheltenham, Edward Elgar, pp. 350-366.
- FARRELL K.A., HERSCH P.L. (2005), "Additions to corporate boards: the effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, n. 1-2, pp. 85-106.
- HUSE M., SOLBERG A.G. (2006), "Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards", *Management Review*, vol. 21, n. 2, pp. 113-130.
- KANTER R. M. (1997), *Men and women of the corporation*, Basic Book, New York.
- KONRAD A.M., KRAMER V., ERKUT S. (2008), "Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards", *Organizational Dynamics*, vol. 37, n. 2, pp. 145-164.
- IZRAELI D. (2000), "Women Directors in Israel", In Ronald Burke and Mary Mattis (eds) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 75-96.
- GROSVOLD J., BRAMMER S. (2011), "National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation: An Empirical Study", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n. 2, pp. 116-135.
- GROSVOLD J., RAYTON B., BRAMMER S. (2016), "Women on Corporate Boards: A Comparative Institutional Analysis", *Business & Society*, vol. 55, n. 8, pp. 1157-1196.
- SINGH V. (2008), "Contrasting positions of women directors in Jordan and Tunisia", in Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 165-185.
- SINGH V., TERJENSEN S., VINNICOMBE S. (2008), "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?", *European Management Journal*, vol. 26, n. 1, pp. 48-58.
- SINGH V., VINNICOMBE S. (2004), "Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n. 4, pp. 479-488.
- TERJENSEN S., SEALY R., SINGH V. (2009), "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 3, pp. 320-337.
- WESTPHAL J.D., MILTON L.P. (2000), "How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 366-398.
- WESTPHAL J.D., STERN I. (2007), "Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How integration, boardroom behaviour, and demographic minority status affect additional board appointments at U.S. companies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 267-288.
- ZELECHOWSKI D., BILIMORIA D. (2004), "Characteristics of women and men corporate inside directors in the US", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n. 3, pp. 337- 342.

Websites

<http://www.borsaitaliana.it/borsa/indici/indici-in-continua/dettaglio.html?indexCode=FTSEMIB&lang=en>

Tab. 1: Variables description

Variable name	Description
Monitoring Task	It is a Corporate Governance Score Category that measures the board capacity to pursue its monitoring function. The capacity is measured identifying whether the board has a policy that ensures effective monitoring, whether the policy is implemented and whether the board exercises monitoring task functions through the establishment of board committees
Strategy task	It is a Corporate Governance Score Category that measures the board capacity to create and communicate the company strategy. This also evaluates how the company's strategy integrates the economic (financial), social and environmental dimensions into its day-to-day decision-making processes
Advising Task	It measures a company's management commitment and effectiveness towards following best practice corporate governance principles related to a well-balanced membership of the board. It reflects a company's capacity to ensure a critical exchange of ideas and an independent decision-making process through an experienced, diverse and independent board.
Control over Compensation	It is a score that measures the board capacity to formulate executive compensation schemes that can attract and retain executive directors with the necessary skills by linking their compensation to individual or company-wide financial or extra-financial targets.
Women 20%	It is a dummy equal to 1 if the percentage of women in the board is equal or greater than 20%. Zero otherwise
Women 33%	It is a dummy equal to 1 if the percentage of women in the board is equal or greater than 33%. Zero otherwise
Women 40%	It is a dummy equal to 1 if the percentage of women in the board is equal or greater than 40%. Zero otherwise
Independent directors %	Percentage of independent board members as reported by the company.
CEO duality	It is a dummy equal to 1 if the CEO is also Chairman. Zero otherwise
Board size	The total number of board members at the end of the fiscal year.

Innovation and tradition in the wine industry of Campania Region

VALENTINA DELLA CORTE* GIOVANNA DEL GAUDIO* FABIANA SEPE[▲] MARIO TANI^{**}

Objectives. Up to now, innovation studies have mainly focused on radical, technology-based innovations in large firms whereas innovation in small firms has not been largely deepened. However, over the past decades, an increased number of studies have explored the patterns of innovation in small firms (Freel, 2005; Gray, 2006; Rosenbusch et al., 2011). This tendency is related to the introduction of measures that are different from the traditional innovation indicators, such as R&D activities and patent applications (De Propriis, 2000), which fail to capture the innovation capacity of small firms (Avermaete et al., 2003; Venturini and Galizzi, 2008).

Generally, when thinking about innovation, the association with high-tech sectors, such as electronics, software, pharmaceutical and telecommunication, seems to be expected. Nevertheless, though often depicted as low value-added and with little innovation content, F&B is an industry with enormous opportunities for innovative upgrading. The type of innovation required in this case, however, is very specific, since it is strictly linked with the territorial factors, local identity and culture, that often represent also territorial tradition. Therefore, in this case, innovation looks like a revisited and innovative view of local traditions, that are often the core of that specific production.

Most of the current literature on innovation in the F&B industry illustrates theoretical concepts with case studies, but the empirical studies have mainly focused on large firms or multinational corporations (Huiban & Bouhsina, 1998). Empirical evidence about innovation patterns in small F&B firms seems to be blurred.

Three motivations support the choice to analyse innovation dynamics in small F&B firms:

- 1) such firms are an important sector in the overall economy: the F&B industry is one of the largest businesses in the EU, in both terms of employment and production. Indeed, in 2015 its contribution to Europe's economy has been crucial: 4.25 million employees throughout the EU. The F&B industry also accounted for more than 285,000 SMEs that generated almost 50% of the F&B industry turnover and value added and provided 2/3 of the employment of the sector (Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2016). Moreover, this industry has strong linkages with various other industries such as agriculture, chemicals, packaging, and last but not least tourism;
- 2) small F&B firms play a key role in achieving sustainable economic growth in local economies (Murdoch, 2000). They are generally located in rural areas where they developed products from local agriculture. In addition, small F&B firms tend to rely on local industries and local services heavily;
- 3) the boundaries among sectors are becoming blurred because of the fact that globalisation leads to forms of agglomeration and homogenisation. Accordingly, firms are more vertically integrated and large corporations own different parts of the commodity value-chain, from production to retailing (Gwynne, 2008). Furthermore, the increasing globalization process obliges F&B firms to understand different consuming behaviours that make the market more and more characterized by uncertainty. There is a consistent literature related to the buying process and consumption patterns of wine consumers, showing how these ones are completely different according to the local and/or national culture (Cohen and Ben-Nun, 2009; Balestrini et al., 2006). In these terms, the cross-cultural comparison is not a negligible aspect. Kaplinsky and Fitter (2004) in their studies have shown the process of de-commodification of primary commodities, which are increasingly transformed from standardised staples into high-quality, diversified goods, with high knowledge intensity, increasing value added content and high export price unit. Among the most dynamic primary industries there is wine.

In the contemporary wine industry, a number of scientific and technological changes have allowed a shift from the production of table wines (e.g. wines that are not very expensive and are used for ordinary meals) to the production of fine premium ones (e.g. wines that generally have more aging potential than every day quaffing wines) (Beverland, 2006). Consequently, wine as a basic and undifferentiated commodity has become an increasingly sophisticated and differentiated luxury good. This is what literature defines as “wine revolution” (Crowley, 2000).

The wine industry is one of the most representative economic activities in many countries in terms of employment and companies' revenues (Bigliardi and Galati, 2013; Vrontis et al., 2011; 2016). In the previous years, the

* Full Professor of Business Administration - University of Naples Federico II
e-mail: valentina.dellacorte@unina.it

• PhD in Business Administration - University of Naples Federico II
e-mail: giovanna.delgaudio@unina.it

▲ PhD in Business Administration - University of Naples Federico II
e-mail: fabiana.sepe@unina.it

** Research Fellow of Business Administration - University of Naples Federico II
e-mail: mario.tani@unina.it

international wine industry has been characterized by a rapid growth of exports and by the emergence of new producing wine countries (New World countries - such as California, Australia, Chile, South Africa, Argentina, New Zealand) and their entry in the global wine market. Hence, wine producers, above all those operating in Old World countries (Italy, France, Spain, Portugal), are currently affected by increased competition, and this has obliged them to intensify their efforts to improve product quality and to enter higher value niches in international markets. So, the wine industry has been involved in a deep process of innovation.

According to forecasts, successful wineries 10 years from now will be those able to adapt to a different consumer with different values - a customer who uses the internet in increasingly complex and interactive ways, is frugal and has less discretionary income than their predecessors. Successful companies will be those that evolve retail strategies away from the winery location as the sole point of experience and find other, scalable means of delivering the experience - and the wine - to consumers where they live.

The presence of small firms is common in the wine sector, due to the tradition of some long-standing family firms. A sort of "wine factor" is created, since the wine represents a set of family values, symbols, and traditions rooted in the area in which the family is based (Georgiou and Vrontis, 2013).

Although innovation is a critical issue for small firms (Craig and Moores, 2006), the literature on how small wine firms implement innovation strategy is rather scarce and the relevance and significance of small firms operating in the wine sector requires further and more in-depth studies.

In these terms, the wine industry becomes an interesting case to analyse the process of innovation combined with local and cultural tradition. Most of works concentrate on innovation practices adopted in New World countries (Aylward, 2006), overlooking the traditional wine regions characterised by a *terroir* orientation. These Old World countries, even if threatened by high competition, remain by far the largest producers, with Italy, France and Spain outstripping all other country producers by wide margins: these three countries together account for more than 40% of the world output (Aurang, 2016). At this point, a question spontaneously arises: beyond the historical traditions (accumulated pool of informal and tacit knowledge) and the favourable conditions (soil, climatic and morphologic characteristics of the territory), what are the factors determining the success of Old World wine producers?

In addition, as innovation usually requires input from a range of external sources, a growing body of innovation research has shifted its focus from a single innovator to a cluster. The majority of these studies mainly concerns the analysis of the regional innovation systems and/or clusters, paying little attention to the role of innovation in a single wine firm and to the mechanisms (antecedents) that lead these firms to enter into an innovation network (Rebelo and Caldas, 2013; Aylward, 2004; McDermott, 2007). These works underline the major role of innovation networks in the emergence of New World countries in the international wine market. The huge growth of wine production and export, since the beginning of the 1990s, relies on many factors, but, among them, the most important one is the construction of clusters between firms, universities, research centres and government agencies.

On the contrary, it is interesting to understand if, and to what extent, wine small firms innovate and arrange external ties with other actors without compromising their unique, and highly specific, assets linked to their long-standing tradition.

Starting from these considerations, the purpose of this study is to fill these gaps. Indeed, this paper aims to analyse how small wine firms characterized by a highly *terroir* orientation adopt and implement innovation. Moreover, it intends to explore the nature and sources of innovation implemented by wine firms operating in Campania Region that is one of Italy's most innovative winemaking regions (SRM Report, 2016). The last three decades have seen a dynamic resurgence in Campania and distinctive wines have popped up in many provinces.

Hence, the limited existent research on the innovation patterns in the wine industry, and specifically in Campania Region are the primary motivators for undertaking this study.

Consistent with this aim, the following research questions have been formulated:

RQ1: Do traditional and *terroir*-oriented wine firms adopt innovation?

RQ1a: If yes, how do wine firms implement the different dimensions of innovation?

In order to answer these research questions, the next section will deal with the theoretical background based on a literature review on innovation.

Innovation, as a concept, has been approached from different perspectives in the history of management research.

The "what" of innovation, or the focus of innovation processes, is often referred to as an innovation type. The most common categorizations are the innovation types presented by the Oslo Manual (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005): product, process, marketing, and organizational innovation. In particular, product innovation involves new or significantly improved goods or services; process innovation consists of new or significantly optimized methods of production or distribution; marketing innovation refers to strategic tools, such as changes in the packaging, in the positioning of the product or in the promotion; finally, organizational innovation is related to the introduction of new tools in the company's business activities as well as in its public relations.

In addition, there is a significant literature supporting that the act of innovating is concerned with the creation of new knowledge. Some scholars sustain that the concept of knowledge exchange among firms depends on their innovation process. Another stream of research considers knowledge creation as the core of innovation. Panicia (2002: p.194) observes that innovation will not come about through reliance on traditional local resources; instead, it will derive from "contamination" and "hybridisation" with new actors: processes that generate new practices and rationalities that may enrich local patterns of learning. In recent years, most of studies concentrate on the concept of open innovation that is for the first time defined by Chesbrough (2003).

The cornerstone of open innovation is that a firm increasingly uses external knowledge to speed up its own internal innovation process. More in detail, open innovation can be defined as “the proportion of innovations generated in cooperation/collaboration with universities, industry associations, clients, competitors, business consultants as opposed to innovations that are entirely generated within the company” (Dries et al., 2013, p.54). In a few words, the studies on open innovation take into account the new ways in which knowledge is generated and shared among different actors.

Strictly tied to the open innovation approach is the systemic innovation that corresponds to “the type of innovation that only generates value if accompanied by complementary innovations. It opposes autonomous innovation, which can be developed independently of other innovations” (Takey and Carvalho, 2016, p.97). In this optic, there clearly emerges that innovation requires collaboration across organizational boundaries to yield the necessary synergies. Systemic innovation has also to be considered with regard to the other actors in the area, in terms of inter-organizational relationships (Della Corte, 2014).

Although there are several studies focusing on modes of innovation, for the purpose of this study, it seems to be appropriate to consider the whole system of innovation with specific reference to the wine industry value chain. Starting from this premise, the conceptual framework, which the “innovation” of wine sector is based upon, takes into account both the types of innovation, in terms of product, process, marketing and organizational innovations, and the open innovation approach focused on the external sources of knowledge and systemic innovation.

Methodology. In order to maintain a reasonable control over the research, the proxies have been discussed with three different oenologists and experts of the Campania Region’s wine industry. Actually, using a “panel of experts” familiar with the construct is a way in which this type of validity can be assessed (Hardesty and Bearden, 2004).

Specifically, the experts performed a formal content validity assessment providing the author with proper suggestions and effective recommendations. For example, in relation to the PR6 (Farinelli, 2016; Gilinsky et al., 2008; Aizenman and Brooks, 2008), they suggested to circumscribe the analysis by considering only the grape varieties that are included in the wine production policy document provided by Campania Region.

As for other variables derived from the literature review, the panel confirmed their validity and effectiveness. Thus, once collected the qualitative evidence from the experts, the selected variables have been used to draw up the questionnaire, which, in turn has been submitted to a pilot survey. This one is conceived to be a strategy useful for testing the questionnaire using a smaller sample compared to the effective and planned sample size (Rowley, 2012). Furthermore, as innovation is a time-dependent process, the author fixed a time span of three years for innovation studies surveys, in line with (Presenza et al., 2017; van de Vrande et al., 2009).

The pilot survey allowed to gather information on whether the type of survey was effective in fulfilling the purpose of the study. After interviewing a sample of 20 wine firms and analysing the results of the pilot survey, the questionnaire format was definitively validated.

The second phase of the research methodology sought to identify all the wine firms operating in Campania Region. A complete wine firms’ list has been compiled using the following sources: firms registered in the lists of the Chamber of Commerce of each Campania province (Avellino, Benevento, Caserta, Napoli and Salerno) and the firms classified as wine firms by Campania Region government - Agro-food Department (Wine Guide 2016-2017).

As a result, a population of 317 wine firms characterizes the Campania’s wine industry; the population was sent the questionnaire and 177 firms answered, for a total response rate of 56.0 percent.

As for the current paper, with respect to a total amount of 177 replies to the survey, 98 of them derive from the application of the CAWI system (the author used LimeSurvey to carry out the empirical investigation), while other 79 replies have been acquired through computer assisted telephone interviews.

In the Campania Region there are several different wine-making areas so the first characteristic that we studied has been the firms’ geographical distribution.

What emerges from this graph is that the highest percentage (39%) of the sample relates to wine firms located in the province of Avellino. It is followed by the province of Benevento (21%), Napoli and Caserta with a percentage of respectively 16% and 15%. The lowest portion of respondents to the survey regards wine firms operating in the province of Salerno (9%). The sampled firms’ geographical distribution reflects composition of the whole population. The highest percentage of sampled firms is located in the province of Avellino, which, in turn, is the province with the highest number of wine firms characterizing the entire population. Overall, it is possible to state that the random sample is evenly distributed through the whole population.

This analysis let us confirm that the sample has a similar distribution to the whole population reducing the eventual risks of location-based biases.

We have studied the data with both SPSS and R-CRAN. The first step was to recode the Likert Scales to their equivalent numeric scale (f.e. Yes, noteworthy becomes “4”, Yes, good becomes “3”, Yes, marginal becomes “2”, and No = “1”) for all the 24 items. The items used in the questionnaire are classified in four macro-groups according to previous literature: types of product/process innovation (PR); innovation (marketing/organizational) activities (MK); external knowledge sources (EX); and systemic innovation (SI). In order to test the internal consistency reliability, Cronbach’s alpha has been measured for each construct (see Appendix B). This test supported the author in understanding the degree to which the collected responses were consistent across the four different dimensions. According to the academic literature, Cronbach’s alpha coefficients in short tests (from 10 to 20 items) is satisfactory if it is as low as 0.5; whilst tests with over 50 items should yield KR-20 values of 0.8 or higher (1.0 is the maximum)

(Kehoe, 1995; Chakrapani, 2004; Schmitt, 1996). In our dataset, the alpha coefficients for all dimensions are higher than 0.5 (respectively 0.575 (PR), 0.870 (MK), 0.644 (EX), 0.697 (SI)), indicating a good level of reliability for each dimension. The overall Cronbach's alpha of the multidimensional scale is 0.7, so the construct reliability is assessed as an adequate one. The empirical investigation has been carried out to answer to the above-mentioned research question that tries to understand if traditional and terroir-oriented wine firms adopt innovation (RQ1) and, if yes, to investigate on how they implement the different innovation patterns (RQ1a), three different hypotheses have been formulated:

- Hp1: Wine firms implement some kinds of innovation
- Hp1a: Wine firms that implement some kinds of innovations conceive these ones as very significant

Thus, for each of the 24 items we computed a frequency distribution of the three values. Moreover, we purged the data of those firms not implementing any significant innovation in order to clean the data. The first step has been to conduct a test of significance of proportions adopting the standard level of 0.5 in order to test if these practices are more diffused than what could be expected by chance. To test the first hypothesis the null hypothesis (H_0) was that the specific kind type of innovation was not adopted in the Campania Region wine firms. When the computed p-value was lower than the defined limit (i.e. $P\text{-value} < 0.05$) we had to reject the null hypothesis, indirectly confirming how research hypothesis (Krzywinski and Altman, 2013).

Those ones that are less than 0,05 (highlighted in bold) are significant. Nonetheless, in order to understand if the sampled firms are likely to innovate or not, the analysis moves on an advanced step that consists of estimating the confidence intervals (CI min; CI max) for the situations described under the scope. In this circumstance, the values (highlighted in green) greater than defined limit of 0,5 express the situation in which for each specific item

Our first step in testing Hp1a has been to delete from the computation all the record of the “no” answers as this hypothesis focus is on the evaluations of the importance of the innovation firms implement. Then, in order to test if the innovations were considered as “relevant” we compare the proportion of the “Much” against the total of “Any Yes”, seeing if it is higher than 0,5 as before. In this way, we can look if, among innovative firms, the innovations tend to be marginal or, on the contrary, noteworthy. As emerges, companies engage in a wide set of potential innovations in all the four types of innovations. Moreover, the data shows that the difference in proportion is significant only when the “Much” are higher than the control level of 0.5 highlighting that these firms tend to invest only to innovate in those innovations they deem as relevant ones.

Findings. The objective of this paper was to both analyse if and to what extent small wine firms characterized by a high terroir-orientation adopt and implement innovation and explore the relationship between the different dimensions of innovation and the firms' perception to be innovative.

To achieve this scope and answer to the research questions, the current work used data from a survey carried out among 177 wine firms in Campania Region.

The case of the wine industry in Campania Region is an interesting one because it enables the comprehend the dynamics of innovation practices, ranging from technical change and renovation to knowledge acquisition, in a traditional sector and in a region that has a long-lasting history in the viticulture process and still able to preserve some degree of competitiveness.

Campania Region was chosen for the first empirical test of this study because, although it is not one of the most productive regions on national scale, its recent figures reveal an ever-increasing growth recording year-by-year positive performances. In this perspective, for Campania wine region the growth opportunities are very wide.

From the empirical investigation what emerges is that Campania wine firms are mostly family enterprises, strongly linked with the region and its tradition and this reflects on competitive strategy decision-making processes and corresponding practices.

As for the first research question, the analysis has been carried out by defining two different hypotheses. The general purpose was to test if wine firms implement some kinds of innovation. Then, once obtained items with a value of CI min greater than 0,5, the study was deepened by just focusing on items, whose values corresponded to “much” (according to the Likert scale). This led to recognize as really significant the following innovation proxies: PR5 - Use of barriques during the fermentation and/or conservation processes; PR7 - Installation of new refrigeration devices at the various stage of vinification; MK3 - Organization of winery tours, food and wine tastings, cultural events; MK5 - Increase of visibility through in-store merchandising activities; SY2 - Reciprocity in sharing know-how with competitors.

In particular, the only systemic innovation that has been found to have a significant diffusion is based on the reciprocal exchanges of know-how. This highlights a potential general distrust between the various

Research limits. From the empirical investigation what emerges is that Campania wine firms are mostly family enterprises, strongly linked with the region and its tradition and this reflects on competitive strategy decision-making processes and corresponding practices. Future research can also explore companies where the governance is not stictly linked with the family.

Practical implications. Wine makers in Campania Region that do not see the potential benefits of a more systemic management of the region as a whole.

At the same time our analysis has highlighted that wine firms focus their innovation efforts in the noteworthy types of innovations.

Originality of the study. *The findings show that those firms that implement innovation can de facto be considered as “big innovators”, since they have a propensity for attributing to the selected items a remarkable importance, and, at the same time, this is probably linked to the small size of these companies that drive them to focus their scarce resources on the more significant enhancements to their products.*

Key words: wine industry; innovation; tradition; terroir-oriented

References

- MORAN P., GHOSHAL S. (1996), “Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive advantage. Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- AIZENMAN J., BROOKS E. (2008), “Globalization and taste convergence: the cases of wine and beer”, *Review of International Economics*, vol. 16, n. 2, pp. 217-233.
- AURAND J.M. (2016), WThe major challenges of the vitivinicultural sector: role and strategy of the OIV. International Organization of Vine and Wine (OIV), *Online report*. accessed 29 May 2017 <http://www.clavecongres.com/download/ENOLOGIA%20%2006%20nov/09h10%20%20Tendência%20do%20mercado%20mundial%20do%20vinho%20e%20suco%20-%20Jean%20-%20Marie%20Aurand%20-%20França.pdf>.
- AVERMAETE T., VIAENE J., MORGAN E.J., CRAWFORD N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, n. 1, pp. 8-17.
- AYLWARD D. (2004). Innovation-export linkages within different cluster models: a case study from the Australian wine industry. *Prometheus*, vol. 22, n. 4, pp. 423-437.
- AYLWARD D. (2006). Innovation lock-in: unlocking research and development path dependency in the Australian wine industry. *Strategic Change*, 15(7-8), 361-372.
- BALESTRINI P., GAMBLE P. (2006), “Country-of-origin effects on Chinese wine consumers”, *British Food Journal*, vol. 108, n. 5, pp. 396-412.
- BEVERLAND M. (2006), “The ‘real thing’: Branding authenticity in the luxury wine trade”, *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 2, pp. 251-258.
- BIGLIARDI B., GALATI F. (2013), “Innovation trends in the food industry: the case of functional foods”, *Trends in Food Science & Technology*, vol. 31, n. 2, pp. 118-129.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- COHEN E., BEN-NUN L. (2009), “The important dimensions of wine tourism experience from potential visitors' perception”, *Tourism and Hospitality Research*, vol. 9, n. 1, pp. 20-31.
- CRAIG J. B., MOORES K. (2006), “A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms”, *Family Business Review*, vol. 9, n. 1, pp. 1-10.
- CROWLEY W.K. (2000), Chile's wine industry: historical character and changing geography. In: *Yearbook, Conference of Latin Americanist Geographers*, pp. 87-101.
- DATA & TRENDS OF THE EUROPEAN FOOD AND DRINK INDUSTRY (2016), Online version accessed 12 July 2017 http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_and_trends_Interactive_PDF_NEW.pdf.
- DE PROPRIIS L. (2000), “Innovation and inter-firm co-operation: The case of the West Midlands”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 9, n. 5, pp. 421-446.
- DRIES L., PASCUCCI S., TÖRÖK Á., TÓTH J. (2013), “Open innovation: a case-study of the Hungarian wine sector”, *EuroChoices*, vol. 12, n. 1, pp. 53-59.
- FARINELLI F. (2016), “Building innovation capacity of local actors: The case of the Chilean and Argentine wine industries”, in Francis J., Mytelka L., van Huis A., Rolling N. (Eds.), *Innovation Systems: Towards Effective Strategies in support of Smallholder Farmers*, pp. 61-73.
- FREEL M.S. (2005), “Patterns of innovation and skills in small firms”, *Technovation*, vol. 25, n. 2, pp. 123-134.
- GALIZZI G., VENTURINI L. (2008), “Nature and determinants of product innovation in a competitive environment of changing vertical relationships”, in Rama R. (Ed.), *Handbook of innovation in the food and drink industry* (pp. 51-80). New York/London: Haworth Press.
- GEORGIU T., VRONTIS D. (2013), “Wine sector development: a conceptual framework toward succession effectiveness in family wineries”, *Journal of Transnational Management*, vol. 18, n.4, pp. 246-272.
- GILINSKY A., SANTINI C., LAZZERETTI L., EYLER R. (2008), “Desperately seeking serendipity: Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry”, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20, p.4, pp. 302-320.
- GRAY C. (2006), “Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 12, n. 6, pp. 345-360.
- GWYNNE R.N. (2008), “UK retail concentration, Chilean wine producers and value chains”, *The Geographical Journal*, vol. 174, n. 2, pp. 97-108.
- HARDESTY D.M., BEARDEN W.O. (2004), “The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs”, *Journal of Business Research*, vol. 57, n. 2, pp. 98-107.
- HUIBAN J.P., BOUHSINA Z. (1998), “Innovation and the quality of labour factor: an empirical investigation in the French food industry”, *Small Business Economics*, vol. 10, n. 4, pp. 389-400.
- KAPLINSKY R., FITTER R. (2004), “Technology and globalisation: who gains when commodities are de-commodified?”, *International Journal of Technology and Globalisation*, vol. 1, n. 1, pp. 5-28.

- KRZYWINSKI M., ALTMAN N. (2013), "Points of significance: Significance, P values and t-tests", *Nature Methods. Nature Publishing Group*, vol. 10, n. 11, pp. 1041-1042.
- MCDERMOTT G.A. (2007), "The politics of institutional renovation and economic upgrading: Recombining the vines that bind in Argentina", *Politics & Society*, vol. 35, n. 1, pp. 103-144.
- MURDOCH J. (2000), "Networks-a new paradigm of rural development?", *Journal of Rural Studies*, vol. 16, n. 4, pp. 407-419.
- PANICCIA I. (2002), *Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Edward Elgar, Cheltenham.
- PRESENZA A., ABBATE T., MELEDDU M., CESARONI F. (2017), "Small-and medium-scale Italian winemaking companies facing the open innovation challenge", *International Small Business Journal*, vol. 35, n. 3, pp. 327-348.
- REBELO J., CALDAS J. (2013), "The Douro wine region: a cluster approach", *Journal of Wine Research*, vol. 24, n. 1, pp. 19-37.
- ROSENBUSCH N., BRINCKMANN J., BAUSCH A. (2011), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n. 4, pp. 441-457.
- ROWLEY J. (2012), "Conducting research interviews", *Management Research Review*, vol. 3, n. 3/4, pp. 260-271.
- TAKEY S.M., CARVALHO M.M. (2016), "Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 111, pp. 97-109.
- VAN DE VRANDE V, DE JONG JPJ, VANHAVERBEKE W, (2009), "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, n. 6-7, pp. 423-437.
- VRONTIS D., BRESCIANI S., GIACOSA E. (2016), "Tradition and innovation in Italian wine family businesses", *British Food Journal*, vol. 118, n. 8, pp. 1883-1897.
- VRONTIS D., THRASSOU A., ROSSI M. (2011), "Italian wine firms: strategic branding and financial performance", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 19, n. 4, pp. 288-304.

Wine tourism segmentation: memorability, satisfaction and behavioural intentions of winery visitors in Australia

ESTER NAPOLITANO* MARCELLO ATZENI* GIACOMO DEL CHIAPPA*

Objectives. Since the mid-90s, wine tourism has attracted a significant number of tourists in wine destinations, in search for a variety of special and fulfilling experiences that exceed mere wine tasting (Bruwer and Rueger-Muck, 2018). According to Tourism Research Australia, in 2017, more than 1 million international tourists visited the country for wine tourism purposes, generating a total expenditure of AUD 5,1 billion (Wine Australia, 2018). Due to the growing wine tourism demand, marketing and designing memorable wine tourism experiences have been suggested as a profitable way to ensure the development of wine regions and the long-term competitiveness of the specific wineries within them (Kim et al., 2012; Quadri-Felitti and Fiore, 2013). To reach a fuller understanding of the wine tourist profile, several studies have adopted market segmentation techniques to divide wine tourists in homogeneous groups with similar responses to a particular set of marketing variables (e.g. Charters & Ali-Knight, 2002; Molina et al., 2015). However, in wine tourism literature, there is a lack of research devoted to segmenting wine tourists with regard to their level of memorability, although this may assist wineries into targeting effective market strategies. Based on the above, the purpose of this study is to advance the scientific knowledge on the wine tourist experience and consumption behaviour, taking into account winery visitors' perceptions of memorability, level of satisfaction and behavioural intentions, along with their socio-demographics and trip characteristics.

A wine tourist is an individual who visits wine regions due to an interest in wine and wine-related activities, as well as in other elements of the destination such as culture and heritage, education and recreation, and local cuisine (Cohen and Ben-Nun, 2009). Carmichael (2005) claims that tourists are becoming more experienced since they don't travel only for tasting or for purchasing wine. Byrd et al. (2016) suggest that winery visitors seek also supplementary services such as customer service, wine education, production facility and tours, tasting room, vineyard and landscape view, relaxation and recreation, entertainment and events, tourism and hospitality services. These experiential attributes stimulate visitors' fantasy and creativity through the senses (Galloway et al., 2008), and give them opportunity to socialising with other tourists or with the winery staff while consuming the winescape (Marzo-Navarro and Pedraja-Iglesias, 2009; Joy et al., 2018). Similarly, Quadri-Felitti and Fiore (2013) note that wine tourists seek pleasant and authentic experiences that are able to touch the chord of the heart, leaving them with long-lasting positive memories. In this context, Saayman and Van der Merwe (2015) support the view that wine companies must create conditions that facilitate the realization of memorable tourism experiences for visitors. Many researchers concur that a memorable tourism experience is a past personal travel-related event that is strong enough to have entered long-term memory (Larsen, 2007). By definition, memorability is a strong predictor of later memory; while memory can be quite ordinary or mundane (Carù and Cova, 2003), memorability refers to the cognitive ability of tourists to easily and emotionally recall positive past events (Kim et al., 2012) and is associated with experiences that are unforgettable and extraordinary. Accordingly, a memorable experience is a meaningful event deriving from subjective evaluation of both tangible and intangible attributes of a place, and can be repeatedly accessed and remembered through recollection (Kim et al., 2012). The memorability of a tourist destination is vital in ensuring that tourists gain memorable experiences during a tour. This happens because the memorability enhances the overall quality of the tourist experience and creates positive impressions of an attraction in tourists' minds (Quadri-Felitti and Fiore, 2013). Memories of the experience are all that remains after a holiday and guide actual and future behaviour (Tung and Ritchie, 2011). Memorability has been considered the most important information source for tourists when it comes to assess their on-site experience and to decide to revisit a destination or recommend by word-of-mouth (Oh, Fiore and Jeoung, 2007). Thus, creating memorable experiences is an essential tool for a destination to obtain competitive advantages (Pine and Gilmore, 1998), to boost storytelling behaviour (Chandralal and Valenzuela, 2013) and to attract new tourists and to retain visitors (Tung and Ritchie, 2011). As Kim et al. (2012) note, not all experiences are memorable and their level of memorability might vary according to different variables such as socio-demographics (Chalandral and Valenzuela, 2013), expectations and motivations and the evaluation of the experiential components of the destination. In wine tourism research, scholars have investigated the relationship between experiential factors (i.e. education, aesthetic,

* PhD candidate in Business and Economics - University of Cagliari, Italy
e-mail: ester.napolitano@unica.it

• PhD in Business and Economics - University of Cagliari, Italy
e-mail: marcelloatzeni@unica.it

▲ Associate Professor of Marketing - (DiSEA) & CRENoS - University of Sassari
e-mail: gdelchiappa@uniss.it

entertainment and escapism) and memories in wine regions by incorporating Pine and Gilmore's (1998) experience model (Quadri-Felitti and Fiore, 2013). Other studies have inspected wine tourists' perceptions of the determinants of memorable experiences (Bruwer and Rueger-Muck, 2018; Saayman and Van der Merwe, 2015). Their findings concur that the factors that increase the memorability of a wine tourism experience are primarily the hedonic and physical attributes of the destination, though other attributes such as themes and activities, education, socialisation and novelty have a significant importance for visitors. Due to the diverse background of the tourists (e.g. motivations, demographic and personality traits) and the subjective feelings enhanced by the interaction with the physical and social environment, an identical memorable experience cannot be guaranteed as tourists develop different interpretation of the tourism product (Oh, Fiore and Jeoung, 2007). For these reasons, Horvat et al. (2018) suggest exploring the tourists' profile based on their perception of memorability in order to offer new insights on how to design and market memorable experiences for the different types of travellers.

Market segmentation (i.e. the classification of the market into smaller groups of customers with heterogeneous needs and behaviour) is understood as a valuable method to predict wine tourists behaviour, to efficiently target and build loyalty among distinct clusters of potential and existing travellers (Molina et al., 2015). In wine tourism research, segmentation has been examined in numerous studies originating mainly from New World countries (e.g. Australia, New Zealand, South Africa, Canada) and with an approach focused on the wineries' perspective. Based on the premise that there is no single stereotypical wine tourist (Charters & Ali-Knight, 2002), two main approaches, often in conjunction, have been used to profile visitors in wine destinations. Following subjective criteria, researchers have investigated consumer behaviour segmenting wine tourists based on psychographic variables such as linkages with wine (e.g. interest, involvement, lifestyle, knowledge; Nella and Cristou, 2014), values and personality (Galloway et al., 2008), wine tourism experiential aspects (Del Chiappa et al., 2019), motivation and constraints (Kim et al., 2019). Other researchers have analysed wine tourists according to objective criteria, recognised as more suitable variables to identify, access and quantify the segments. These studies have divided wine tourists based on their socio-demographic characteristics (e.g. age, gender, country of origin, income; Dodd and Bigotte, 1997), trip dynamics, visitation rate to wineries, and type of tourism (e.g. Molina et al., 2015). Despite the amount of literature developed in the last twenty years, Molina et al. (2015) argue that much research on the nature of visitors is required, broadening the scope of segmentation by including other variables pertaining to the wine tourism experience. As emerged from the literature review above, delivering memorable experiences for tourists in line with wine tourists' desires and expectations is of paramount importance for building loyalty and stimulating positive word-of-mouth. However, previous wine tourism studies have failed to analyse wine consumers based on their evaluation of memorability. In order to fill this gap, this study considers whether the memorability as perceived by wine tourists can be adopted as a suitable segmentation variable. In particular, this research investigates the profiles of wine tourists in relation to their perceptions of memorability. Moreover, this study examines whether clusters differ based on customer satisfaction, behavioural intentions, socio-demographics and travel dynamics of the visitors. To reach these goals, a cluster analysis, a series of statistical Chi-square tests, and statistical t-tests were run on a convenience sample of 394 wine tourists visiting Australian wineries.

Methodology. For the purposes of this study, a questionnaire was developed based on prior literature. In the first part, respondents were asked to assess their level of agreement with a list of 7 items devoted to measure, using a seven-point Likert scale (1=strongly disagree, 7=strongly agree), their perceptions of memorability, their level of satisfaction and behavioural intentions (i.e. future positive intentions to recommend, to revisit and to share stories about the visit both online and offline). In the second part, respondents were requested to provide some general socio-demographic (i.e. gender, age, marital status, level of education, employment status and annual household income) and trip characteristics (i.e. visitation to wine region prior to this visit, period of time spent in the region, period of time spent in the winery, frequency of visitation of this winery, purchase of winery products, and look for winery's products in the country of residence). Data was collected during the period January-February 2019, through face-to-face questionnaires conducted by one of the authors. Two South Australian wine regions, McLaren Vale and Barossa Valley, were chosen as context of the study, due to their global reputation for food, wine, local cuisine and produce, along with world class beauty and natural environment appeal (Bruwer and Rueger-Muck, 2018). Respondents were intercepted at the end of their visit at wineries and a convenience sample of 394 complete questionnaires was obtained. A series of statistical analysis was performed using SPSS 21.

Findings. Respondents were mostly male (64.8%), aged between 35-54 years old (43.1%), with university/post graduate degrees (72.4%), employees (49.2%) or managers and executives (16.8%) with an annual household income greater than AUD 70,000 (62.4%). Regarding the visit, the majority had visited the wine region in the past (89.1%) and the winery for the first time (60.2%). The respondents spent half (35.3%) or the whole day (26.6%) in the region, some visitors stayed for two or more days (26.1%) and 11.9% of them were local. The winery visit mostly lasted less than 2 hours (69.8%) or half day (19.8%). While most of the tourists did not make any purchase in the winery after their visit (56%), 77% of respondents stated that they will look for winery's products in their country of residence. In general, wine tourists stated that they had wonderful memories ($M=5.71$), they will not forget the winery experience ($M=5.62$) and they will remember many positive things about the time spent in the winery ($M=5.76$).

For the purpose of this study, a cluster analysis was applied on items devoted to measure the extent to which people considered their visit to the winery as memorable. Following Hair et al.'s (2010) study, the number of groups

was determined through a hierarchical clustering (Ward method - Manhattan distances), A non-hierarchical method (*k*-means) was applied to memorability items scores (criterion variable) and two different clusters of wine tourists emerged “high memorability tourists” and “low memorability tourists” (Table 1).

The first cluster (N=254) consists of those respondents who gave the highest average marks to each memorability item ($M > 5.3$) and perceived their experience as highly memorable due to the wonderful ($M = 6.26$), unforgettable ($M = 6.26$) and positive ($M = 6.30$) memories associated with the winery. Moreover, they perceive their experience more memorable as a result of the meaningfulness ($M = 5.97$), the novelty ($M = 5.37$), the sensory ($M = 5.91$) and the social dimensions ($M = 5.32$) of their experience at the winery. The second cluster (N=140) scored lower in all memorability items ($M < 4.78$), T-test confirmed the adequate group pattern.

Tab 1: Cluster analysis

	High Memorability Tourists N=254	Low Memorability Tourists N=140	Total N=394
I have wonderful memories about this winery experience	6.255	4.719	5.709
I won't forget my experience on this winery	6.26	4.464	5.622
I will remember many positive things about this winery experience	6.299	4.781	5.76
This winery experience is memorable because I did something meaningful	5.962	3.852	5.212
The winery visit is memorable because it was a once-in-a-lifetime experience	5.367	2.562	4.37
This winery sensory experience is memorable because it was quite different from my previous ones.	5.91	3.5	5.054
I indulged in social activities during this memorable tourism experience	5.324	3.414	4.645

A series of statistical t-tests was performed and significant differences emerged between the two groups based on satisfaction and future behavioral intentions ($p\text{-value} < 0.001$), as shown in Table 2. “High memorability tourists” are in general more satisfied, more willing to say positive things about their experience, more willing to share both on-line and off-line the photos and stories of their visit, and more willing to return to the wine region and to revisit Australian wineries in the future compared to the “low memorability tourists”.

Tab. 2: T-test

	High Memorability Tourists N=254	Low Memorability Tourists N=140	Total N=394	T	Sig
Overall, I am satisfied with my experience at this winery	6.454	5.679	6.179	6.828	0.000
I am pleased with my experience at this winery	6.493	5.573	6.166	8.248	0.000
I have really enjoyed the activities offered by this winery	6.121	4.855	5.671	9.207	0.000
I would like to positively recommend this winery experience to others	6.516	5.568	6.179	8.703	0.000
If someone is looking for a good winery experience, I will recommend this winery	6.536	5.557	6.188	8.824	0.000
I will post photos to share my winery experience stories with family and friends	5.464	3.693	4.835	7.849	0.000
I will use social media to share my winery visit with others.	5.134	3.386	4.513	7.574	0.000
I will provide a narrative of my winery visit experience to others.	5.361	3.821	4.814	7.969	0.000
I would like to revisit this wine region in the future	6.39	5.589	6.105	5.615	0.000
I would like to revisit other wineries in South Australia in the future	6.478	5.981	6.301	3.89	0.000
I would like to revisit other wineries in Australia in the future	6.465	5.981	6.293	3.534	0.001

Finally, a series of Chi-square tests showed that significant differences among clusters existed based on some socio-demographic and trip characteristics. As shown in Table 3, there are statistically significant differences regarding marital status ($\chi^2 = 20.675$; $p < 0.001$) and annual household income ($\chi^2 = 20.675$; $p < 0.001$). Despite respondents who are married or in a de facto relationship being dominant in the entire sample, the majority of them belong to the “low memorability tourists” segment (de facto=18.5%, married=54.1%) confirming previous studies (Horvath et al., 2018). Differently, the largest proportion of “high memorability tourists” are married (52.7%) but a significant number of single (19.5%) or in a relationship (19.1%) respondents belong to this group as well. The majority of the second cluster (low memorability tourists) have a slightly upper-middle annual income ($M > 50,000$) compared to the respondents in the first segment (high memorability tourists). Statistically significant differences exist based on the period of time spent in the winery ($\chi^2 = 17.723$; $p < 0.007$) and future search of the winery's product in the country of origin ($\chi^2 = 6.651$; $p < 0.036$). “High memorability tourists” mainly stayed in the winery from less than 2 hours (65.7%) to the whole day (5.1%) and were more prone to seek out the winery's brand once they returned to their country (80.8%), compared to the other cluster (70.1%). “Low memorability tourists” can be structured into two sub-groups, those who spent less than 2 hours in the winery (77.1%) and those who stayed in the winery for two or more days (5.7%). Our result reveal that there is a positive relationship between the length of stay and memorability for those

who spent less than two days in the winery; however, the respondents' evaluation of memorability decreases with the increase in the duration of the winery experience.

Tab. 3: Chi-square test

Variables	Chi-square	Sig.
Gender	3.298	0.071
Age	55.795	0.520
Marital status	20.675	0.001**
Education	6.420	0.170
Employment	5.516	0.597
Annual Household income	20.675	0.001**
Visitation to wine region prior to this visit	1.357	0.507
Period of time spent in the region	6.625	0.250
Period of time spent in the winery	17.723	0.007**
Frequency of visitation of this winery	7.258	0.298
Purchase of winery products?	5.028	0.081
Look for winery's products in the country of residence	6.651	0.036*

Research limits. Some limitations that can help to develop further wine tourism studies have to be highlighted. Firstly, the research was conducted exclusively on wine tourists that visited cellar doors and this is a limitation in the sense that similar information from wine tourists undertaking other types of wine tourism activities (e.g. visiting wine routes and wine festivals) was not obtained. Moreover, the data was collected only in two South Australian wine regions and therefore cannot be interpreted as representative for other wine regions or countries. Finally, no data was collected about the specific motivations or constraints of wine tourists as well as about the performance of co-created activities between visitors and winery staff. This is a limitation as this information would be helpful to deeper actual understanding of the relations between emotions and perceptions arising from the wine tourism experience and their links with visitors' memorability and future behaviour.

Practical implications. This research provides further insights about the importance of the design and management of wine tourism experiences and about the relevance of delivering different memorable experience according to tourists' needs and characteristics in order to achieve customer satisfaction and positive behavioural intentions toward the winery (Tung and Ritchie, 2011). Segmenting visitors based on their level of memorability has a strategic relevance for wine region stakeholders and wineries based on the assumption that wine tourism and wine-based experiences elicit positive memories and favourable behavioural intentions if they actively engage visitors emotionally, physically and intellectually (Joy et al., 2018).

Originality of the study. This research contributes to existing literature on the profile of wine tourists, as it is the first time that memorability was used to segment the wine visitors market. As the findings showed, respondents (N=394) have different perceptions of the experience memorability in Australian wineries: those who experienced a memorable experience ("high memorability tourists") and those to whom the experience in the winery was not so special to be remembered ("low memorability tourists"). Results proved a positive relationship between memorability, satisfaction and tourists' future behavioural intentions, indicating that those who value their experience as more memorable are also more satisfied and more inclined to display future positive intentions towards the winery's brand (Kim et al., 2012; Quadri-Felitti and Fiore, 2013). Moreover, inferential statistical analysis confirmed that significant differences between the two segments exist based on marital status (Horvat et al., 2018) and annual income as well as the length of stay in the winery and their desire to look for a winery's product in the future (Chalandral and Valenzuela, 2013). However, no statistically significant differences exist in terms of gender, age, education level, employment, first-time or repeat visitors, frequency of the visit to the winery, period of time spent in the region and wine purchase.

Key words: memorability; segmentation; winery visitors; satisfaction; behavioural intentions; Australia

References

- BRUWER J., RUEGER-MUCK E. (2018), "Wine tourism and hedonic experience: A motivation-based experiential view", *Tourism and Hospitality Research*, DOI: 10.1177/1467358418781444.
- BYRD E.T., CANZIANI B., HSIEH Y.C.J., DEBBAGE K., SONMEZ S. (2016), "Wine tourism: Motivating visitors through core and supplementary services", *Tourism Management*, vol. 52, n. 1, pp. 19-29.
- CARMICHAEL B.A. (2005), "Understanding the wine tourism experience for winery visitors in the Niagara region, Ontario, Canada", *Tourism Geographies*, vol. 7, n. 2, pp. 185-204.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept", *Marketing Theory*, vol. 3, n. 2, pp. 267-286.
- CHANDRALAL L., VALENZUELA F.R. (2015), "Memorable tourism experiences: Scale development", *Contemporary Management Research*, vol. 11, n. 3, pp. 291-310.

- CHARTERS S., ALI-KNIGHT J. (2002), "Who is the wine tourist?", *Tourism management*, vol. 23, n. 3, pp. 311-319.
- COHEN E., BEN-NUN L. (2009), "The important dimensions of wine tourism experience from potential visitors' perception", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 9, n. 1, pp. 20-31.
- DEL CHIAPPA G., NAPOLITANO E., ATZENI M. (2019), "Perceived Authenticity, Satisfaction and Behavioural Intentions at Wineries", *Micro & Macro Marketing*, vol. XXVIII, n. 1, 121-138.
- DODD T., BIGOTTE V. (1997), "Perceptual differences among visitor groups to wineries", *Journal of Travel Research*, vol. 35, n. 3, pp. 46-51.
- GALLOWAY G., MITCHELL R., GETZ D., CROUCH G., ONG B. (2008), "Sensation seeking and the prediction of attitudes and behaviours of wine tourists", *Tourism Management*, vol. 29, n. 5, pp. 950-966.
- HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E. (2010), *Multivariate data analysis: A global perspective*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- HORVAT J., MIJOČ J., MATKOVIĆ T., BARAČ MIFTAREVIĆ S. (2018), "Tourist segmentation in memorable tourism experience survey", *Congress Proceedings: Tourism & Hospitality Industry 2018*, pp. 110-119.
- JOY A., BELK R.W., CHARTERS S., WANG J.J.F., PEÑA C. (2018), "Performance theory and consumer engagement: Wine-tourism experiences in South Africa and India", in: Cross S.N.N., Ruvalcaba C., Venkatesh A., Belk R.W. Eds., *Consumer Culture Theory* (pp. 163-187), Emerald Group Publishing Limited, Bingley UK.
- KIM A.K., DEL CHIAPPA G., NAPOLITANO E. (2019), "Understanding the wine tourist markets' motivations, travel constraints, and perceptions of destination attributes: a case study of winery visitors in Sardinia, Italy", in Sigala M., Robinson R. N.S. Eds., *Wine Tourism Destination Management and Marketing: Theory and cases* (in press), Palgrave Macmillan, Switzerland.
- KIM J.H., RITCHIE J.B., MCCORMICK B. (2012), "Development of a scale to measure memorable tourism experiences", *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 1, pp. 12-25.
- LARSEN S. (2007), "Aspects of a Psychology of the Tourist Experience", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 7, n. 1, pp. 7-18.
- MARZO-NAVARRO M., PEDRAJA-IGLESIAS M. (2009), "Wine tourism development from the perspective of the potential tourist in Spain", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, n. 7, pp. 816-835.
- MOLINA A., GÓMEZ M., GONZÁLEZ-DÍAZ B., ESTEBAN Á. (2015), "Market segmentation in wine tourism: strategies for wineries and destinations in Spain", *Journal of wine research*, vol. 26, n. 3, pp. 192-224.
- OH H., FIORE A.M., JEOUNG M. (2007), "Measuring experience economy concepts: Tourism applications", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 2, pp. 119-132.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 4, pp. 97-105.
- QUADRI-FELITTI D.L., FIORE A.M. (2013), "Destination loyalty: Effects of wine tourists' experiences, memories, and satisfaction on intentions", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 13, n. 1, pp. 47-62.
- SAAYMAN M., VAN DER MERWE A. (2015), "Factors determining visitors' memorable wine-tasting experience at wineries", *Anatolia*, vol. 26, n. 3, pp. 372-383.
- TUNG V.W.S., RITCHIE J.B. (2011), "Exploring the essence of memorable tourism experiences", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4, pp. 1367-1386.

Websites

<https://www.wineaustralia.com/news/market-bulletin/issue-93>

Sustainable wine purchasing behavior in China: applying and extending the theory of planned behavior

NICOLA COBELLI* MENGJIE ZHOU*

Objectives. *The increasing environmental concern strongly motivates the production and consumption of environmentally friendly products, which are also called as green products (Rana & Paul, 2017). With both producers and consumers paying more attention to the sustainable development of our planet, green food is becoming accepted not only in developed countries, but also in developing countries, and China is one such case (Zhu et al., 2013).*

According to World of Organic Agricultures: Statistics and Emerging Trend 2019, China was the fourth largest market for organic food with 7.6 billion euros in 2017. It is also reported that China has witnessed a 32 percent increase of organic agricultural land in 2017 compared to 2016, which is 12 percent bigger than the global increase (Research Institute of Organic Agriculture FiBL & IFOAM- Organics International, 2019).

In terms of wine purchasing behavior, the International Organization of Vine and Wine (OIV) reported that total amount of wine consumption in China has increased from 16.5 mhl (millions of hectoliters) in 2013 to 17.3 mhl in 2016 (2018). Motivated by health consciousness and environment protection, sustainable wine consumption sees a growing trend. Correspondingly, wine-related companies are suggested to make market strategies to well suit such trend. Therefore, a comprehensive understanding of consumer sustainable wine purchasing behavior is required.

This research is intended to address this gap by exploring and predicting Chinese sustainable wine consumption behavior. Therefore, the objectives of this study are: (1) to construct a profile of the Chinese consumer who prefers sustainable wine; (2) to test an extended intention-behavior model for explaining and predicting Chinese sustainable wine purchasing behavior; and (3) to provide suggestions to vine and wine practitioners for a better understanding of Chinese wine market.

Methodology. *Several theories and models have been developed to investigate consumer behavior across a variety of domains, among which the most widely applied are Theory of Reasoned Action (TRA) and Theory of Planned Behavior (TPB), both being intention-behavior theories (Ajzen, 1991; Fishbein and Ajzen, 1975).*

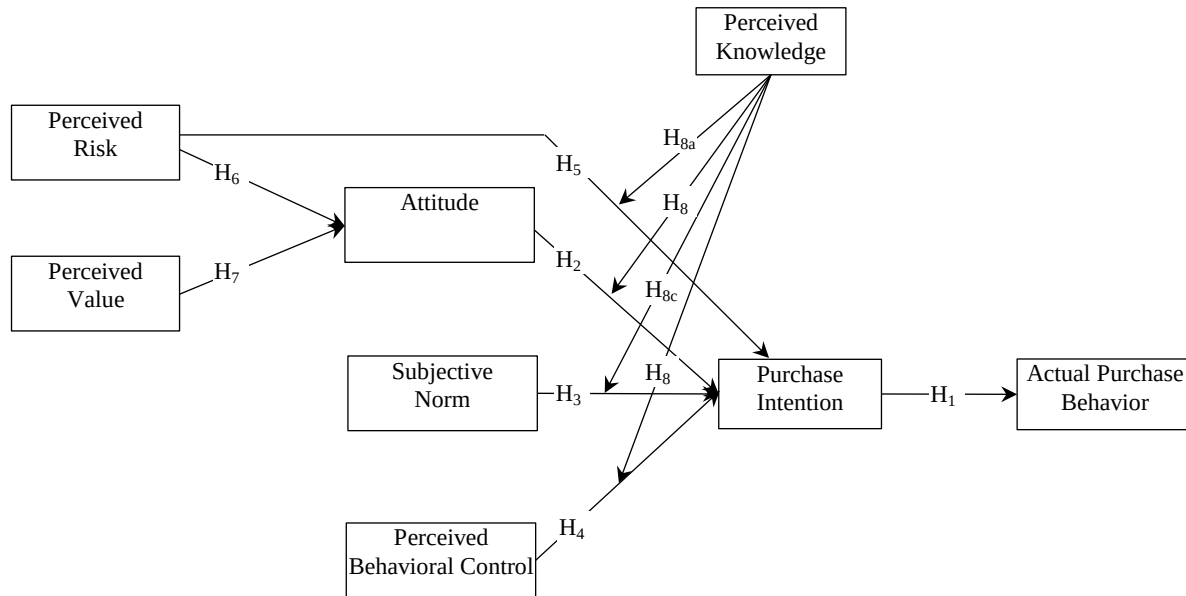
Fishbein and Ajzen firstly developed TRA in the field of social psychology to understand individual's volitional behavior. According to TRA, it assumes that a person's behavioral intention (BI) determines a specified action, while any external factors affect people's performance through their intention. In addition, personal and social factors jointly determine BI. The former represents the attitude (A), while the latter is subjective norm (SN). TPB was proposed (Ajzen, 1991) as an extension of TRA by adding perceived behavioral control (PBC) as an independent driver of BI to overcome the limitation of TRA which is only appropriate for volitional behavior.

In this research, the authors use the conceptual framework of extended TPB, as shown in Figure 1. Perceived risk (PR) and perceived value (PV) serves as the two precursors of attitude, and PR is also postulated to determine purchase intention (PI). Besides, it is assumed that perceived knowledge (PK) moderates the relationship between PI and its four precursors (PR, A, SN and PBC).

* Assistant Professor of the *Department of Business Administration* - The University of Verona, Italy.
e-mail: nicola.cobelli@univr.it

• Master of *Institut Des Hautes Etudes de la Vigne et du Vin* - Montpellier SupAgro, France.
e-mail: mj.zhou2017@hotmail

Fig. 1: The extended model of this study



Source: our elaboration

According to TRA, behavioral intention represents “the readiness to perform a behavior” and can be expressed as the statements such as “intend to”, “will engage in”, “expect to” and “plan to” (Fishbein and Ajzen, 2010). In the context of this study, BI can be explained as “an individual’s estimate of the likelihood or perceived probability of sustainable wine purchasing”.

Schäufele and Hamm (2018) pointed out a difference between consumers’ positive intention on organic wine purchasing and actual purchase behavior. It is generally explained as the discrepancy between what consumers’ state and how they act. To account for the gap between these two factors, the authors make the hypothesis as expressed as follows:

H₁: Purchase intention on sustainable wine has a positive influence on the actual purchase behavior

As stated previously, attitude and subjective norm are the two determinants of behavioral intention. An individual’s attitude towards a specified performance is determined by his or her salient beliefs about the expected results of acting this behavior and the evaluation of these results (Fishbein and Ajzen, 2010). In this study, attitude is conceptualized as “a latent disposition or tendency to respond with some degree of favorableness and unfavorableness to sustainable wine purchasing”.

In addition, SN can be explained as “individuals’ perspective that most people who are important to them think they should or should not purchase sustainable wine”. The positive relationship between A and BI and that between SN and BI have been studied by numerous researches in the field of green food consumption and wine consumer behavior as well (James and Christodoulidou, 2011; Screen et al., 2018; Yadav and Pathak, 2017). Therefore, we hypothesize that:

H₂: Attitude towards sustainable wine purchasing has a positive influence on purchase intention.

H₃: Subjective norm has a positive influence on purchase intention towards sustainable wine.

Perceived behavioral control is the newly added determinant of behavior intention in TPB based on TRA. It refers to “individual’s perceptions of the degree to which they are capable of or having control over sustainable wine purchasing” in this study. Vermeir and Verbeke (2008) proposed perceived product availability and perceived consumer effectiveness as the two factors related to PBC and found that both of them positively affect intention to buy sustainable dairy products. Likewise, Screen, Purbey and Sadarangani (2018) found that green purchase intention is positively affected by PBC. Therefore, we reach the hypothesis:

H₄: Perceived behavioral control has a positive influence on purchase intention towards sustainable wine.

There is always a concern on risk when consuming goods and service, especially when consumers are not familiar with or have no previous related experience on the products and their attributes, and wine is one such case (Ogbeid, Ford & Stringer, 2015). In the context of wine shopping, perceived risk is “the subjectively determined expectation of loss by customers in contemplating a particular sustainable wine purchasing behavior”. Chen and Chang (2012) found that there is a negative effect between green purchase risk and green purchase intention. Likewise, Ogbeide, Ford and Stringer (2015) pointed out that the shoppers’ PR negatively affects their willingness to pay for the environmental benefit of organic wine. Hence, we can hypothesize that:

H₅: Perceived risk has a negative influence on purchase intention towards sustainable wine

H₆: Perceived risk has a negative influence on attitude towards sustainable wine purchasing

Zeithmal (1988) defined perceived value (PV) as “an overall assessment of the utility of the product based on the

perception of what is received and what is given". Background research shows that PV positively influences the marketing performance. Good for health and environmental protection are the two main perceived value when shoppers consider purchasing sustainable wine products. Sorgari and his colleagues confirmed that consumers' belief that sustainable products are beneficial for the environment positively affects their attitude towards sustainable label-marked wine (Sogari et al., 2015). Hence, the hypothesis is:

H₇: Perceived value has a positive influence on attitude towards sustainable wine purchasing.

Consumer knowledge is a powerful force that influences consumption behavior with regard to information-intensive products, with wine being one such case. Brucks (1985) distinguished three categories of consumer knowledge: subjective, objective, and experiential knowledge. In this research, perceived knowledge is considered from the perspective of subjective one. The high level of subjective knowledge of wine attributes to the "experts" and "snobs", while the low level of subjective knowledge attributes to "neophytes" and "modests" (Vigar-Ellis, Pitt & Berthon, 2015). Those possessing high level of subjective knowledge are more willing to pay a high amount of money on wine consuming, whereas their counterparts behave the opposite. As for Chinese wine shoppers, most of them lack knowledge and education of wine (Li et al., 2011). However, there are a large group of "snobs" in China who show high preference on premium wine. In terms of "sustainable winemaking", it is shown that most consumers accept this idea, but know less about its underlying concept (Sogari et al., 2015). Ogbeide, Ford and Stringer (2015) found that consumer's knowledge of organic wine has a significantly positive effect on their willingness to pay. Thus, the hypothesis is:

H₈: Perceived knowledge moderates the relationship between purchase intention and its precursors.

H_{8a}: Perceived knowledge of sustainable wine moderates the relationship between perceived risk and purchase intention.

H_{8b}: Perceived knowledge of sustainable wine moderates the relationship between attitude and purchase intention.

H_{8c}: Perceived knowledge of sustainable wine moderates the relationship between subjective norm and purchase intention.

H_{8d}: Perceived knowledge of sustainable wine moderates the relationship between perceived behavioral control and intention.

Findings. A structured online questionnaire consisting of two parts is constructed. The first part is about the demographical information, including gender, age, education and income. The second part is related to the extended model containing questions on attitude towards sustainable wine purchasing, SN, PBC, intention on sustainable wine buying, actual purchasing behavior, PV, PR and PK. All the questions are predetermined ahead. In this research, the measurement of each factor in the extend model was designed in advance based on the previous studies using 5-point Likert Scale. "1" is anchored as "Strongly disagree" and "5" is anchored as "Strongly agree" (Ogbeide et al., 2015; Jaiswal and Kant, 2018; Yadav and Pathak, 2017; Zhu et al., 2013).

Several approaches are used in this research to improve the response rate. Firstly, an anonymous way was implemented, which means no information of names, ID is included in the questionnaire. Most people have a strong conscience of protecting their privacy, thus refusing to answer some sensitive questions about personal information like age, educational level and income. Through this way, it is possible to reduce the respondents' fear of leaking their privacy as no link between answers and the specific respondents would be known by the researchers. Secondly, the wording of each question is simplified with a view that the shorter and more understandable the statement, the better it is. As the sampling is expected to be representative, both low and high educational level of potential respondents should be taken into account. Compared with long description with complicated words, the respondents are assumed to be more willing to read and answer short and simple questions. Thirdly, no open-ended question is designed in the questionnaire, for it is more time-consuming and energy-consuming for respondents to type letters than doing the choice questions by just clicking the mouse.

As this survey is employed in mainland China where people speak, read and write Mandarin in everyday life, it is not appropriate to conduct the questionnaire in English. In order to make the sampling as representative as possible, the original English instruments were translated into Mandarin in a simple and easily understandable way. Besides, no terminology was used in case that the questions would be misunderstood or interpreted inappropriately by the respondents.

We used a data collecting website named wxj.cn to administer online questionnaire. This website provides both free and paid service. The paid service is customized according to the target sample set in advance, which means the questionnaire will be sent to the people meeting the criteria. The target population is people from the central part of China (including Henan, Hubei, Anhui and Shanxi Province), thus all the respondents are living in this area. There are 50 samples for the pilot study and 500 samples for the main survey collected in this study.

We use regression analysis to analyze the relationship between the whole set of predictors and outcome variables. Considering the number of independent variable(s), both simple regression (involving a single predictor) and multiple regression (involving two or more predictors) are used. The simple regression can be expressed as the following equation:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

Where:

β_0 is the intercept, β_1 is the regression coefficient, ε is the error term.

In this study, one simple regression equation is generated, which are:

$$APB = \beta_0 + \beta_1 \cdot PI + \varepsilon$$

Likewise, the multiple regression model can be stated as follows:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Where:

β_0 is the intercept, $\beta_1 \beta_2 \dots \beta_n$ are the regression coefficients, ε is the error term.

In this study, two multiple regression equations are generated, which are:

$$PI = \beta_0 + \beta_1 \cdot A + \beta_2 \cdot SN + \beta_3 \cdot PBC + \beta_4 \cdot PR + \varepsilon$$

$$A = \beta_0 + \beta_1 \cdot PR + \beta_2 \cdot PV + \varepsilon$$

As for moderation analysis, four models are generated as shown in Table 1.

Tab. 1. Moderation analysis models

Model No.	IVs					DV
	Focal IV	Moderator	Covariates			
#1	PR	PK	A	SN	PBC	PI
#2	A		PR	SN	PBC	
#3	SN		PR	A	PBC	
#4	PBC		PR	A	SN	

Notes: IV. Independent Variable; DV. Dependent Variable.

Source: our elaboration

Each one out of these models can be expressed as a regression equation, which shows as follows:

$$\#1 \quad PI = \beta_0 + \beta_1 PR + \beta_2 PK + \beta_3 PR \times PK + \beta_4 A + \beta_5 SN + \beta_6 PBC + \varepsilon$$

$$\#2 \quad PI = \beta_0 + \beta_1 A + \beta_2 PK + \beta_3 A \times PK + \beta_4 PR + \beta_5 SN + \beta_6 PBC + \varepsilon$$

$$\#3 \quad PI = \beta_0 + \beta_1 SN + \beta_2 PK + \beta_3 SN \times PK + \beta_4 PR + \beta_5 A + \beta_6 PBC + \varepsilon$$

$$\#4 \quad PI = \beta_0 + \beta_1 PBC + \beta_2 PK + \beta_3 PBC \times PK + \beta_4 PR + \beta_5 A + \beta_6 SN + \varepsilon$$

Research limits. This work has the specific limitations that are related to theory building. Much remains to be done in terms of developing suitable measures and empirically testing our propositions. More specifically, our research has been conducted in only one country, China. The reasons for the low market penetration and adoption of the product may be related to regulatory and financing structures that may be unique to China, and/or other factors including industry structure and differences in the roles performed by Chinese companies when compared with other countries. Further studies need to be conducted in other locations and countries to ascertain the extendibility of our propositions. New and/or different variables in the suggested framework may, as a consequence be required, and additional propositions will then need to be developed.

Originality of the study. Despite numbers of studies that have investigated sustainable wine purchasing behavior, few have focused on such behavior in China (Ogbeide et al., 2015; Sellers, 2016; Sogari et al., 2015; Sogari et al., 2016). While the findings of these researches can be referential, it still needs to be confirmed whether they fit the Chinese marketing or not considering the unique nature of Chinese culture, customs and policy.

Practical implications. Although data analysis, results and discussion are still in progress, it is expected that the results to be: (1) that the regression coefficient of perceived risk is negative, while that of all the other independent variables (A, SN, PBC and PV) are positive for each regression equation, thus supporting the H₁ to H₇; (2) that if the moderating effect of perceived knowledge is confirmed, then in the group with lower PK of sustainable wine, the absolute value of the regression coefficients of A, SN, PBC, and PR are bigger than in the group with higher PK, thus supporting H₈.

Key words: wine; sustainable purchase behavior; Extended TPB; Chinese consumer

References

- AJZEN I. (1991), "The theory of planned behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes", *Journal of Leisure Research*, vol. 50, n. 2, pp. 176-211.
- CHEN Y.S., CHANG C.H. (2012), "Enhance green purchase intentions: the roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust", *Management Decision*, vol. 50, n. 3, pp. 502-520.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley Publishing Company.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (2010), *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*, Psychology Press.
- JAISWAL D., KANT R. (2018), "Green purchasing behavior: a conceptual framework and empirical investigation of Indian consumers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 41, pp. 60-69.
- LI J., JIA J., TAYLOR D., BRUWER J., LI E. (2011), "The wine drinking behavior of young adults: an exploratory study in china", *British Food Journal*, vol. 113, n. 10, pp. 1305-1317.
- OGBEIDE O.A., FORD C., STRINGER R. (2015), "The environmental benefits of organic wine: exploring consumer willingness-to-pay premiums?", *Journal of Food Products Marketing*, vol. 21, n. 5, pp. 482-502.
- RANA J., PAUL J. (2017), "Consumer behavior and purchase intention for organic food: a review and research agenda", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 38, pp. 157-165.
- RESEARCH INSTITUTE OF ORGANIC AGRICULTURE FIBL & IFOAM- ORGANICS INTERNATIONAL (2019), Retrieved April 2019 from <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2019/pdf.html>.
- SELLERS R. (2016), "Would you pay a price premium for a sustainable wine? the voice of the Spanish consumer", *Agriculture & Agricultural Science Procedia*, vol. 8, pp. 10-16.
- SOGARI G., CORBO C., MACCONI M., MENOZZI D., MORA C. (2015), "Consumer attitude towards sustainable-labelled wine: an exploratory approach", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 27, n. 4, pp. 312-328.
- SOGARI G., MORA C., MENOZZI D. (2016), "Factors driving sustainable choice: the case of wine", *British Food Journal*, vol. 118, n. 3, pp. 632-646.
- SREEN N., PURBEY S., SADARANGANI P. (2018), "Impact of culture, behavior and gender on green purchase intention", *Journal of Retailing and Consumer Services*, n. 41, pp. 177-189.
- VERMEIR I., VERBEKE W. (2008), "Sustainable food consumption among young adults in Belgium: theory of planned behaviour and the role of confidence and values", *Ecological Economics*, vol. 64, n. 3, pp. 542-553.
- VIGAR-ELLIS D., PITT L., BERTHON P. (2015), "Knowing what they know: a managerial perspective on consumer knowledge", *Business Horizons*, vol. 58, n. 6, pp. 679-685.
- YADAV R., PATHAK G.S. (2017), "Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: applying and extending the theory of planned behavior", *Ecological Economics*, vol. 134, pp. 114-122.
- ZEITHAML V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 3, pp. 2-22.
- ZHU Q., LI Y., GENG Y., YU Q. (2013), "Green food consumption intention, behaviors and influencing factors among Chinese consumers", *Food Quality & Preference*, vol. 28, pp. 279-286.

Humane Entrepreneurship: verso lo sviluppo di una scala di misurazione

ANTONIO BOTTI* CHIARA CRUDELE* ROSANGELA FEOLA[▲]
ROBERTO PARENTE** MASSIMILIANO VESCI^{••}

Obiettivi. Il concetto di *Humane Entrepreneurship* (Kim et al., 2018; Parente et al., 2018) rappresenta un concetto emergente nell'ambito degli Studi di Imprenditorialità che si propone di sviluppare un nuovo modello di imprenditorialità in grado di cogliere le attuali sfide sociali ed ambientali. Nell'attuale scenario competitivo, il comportamento imprenditoriale viene sempre più valutato oltre le tradizionali metriche economico-finanziarie.

A partire dal Rapporto Bruntland (WCED, 1987), le Nazioni Unite si sono poste l'obiettivo di individuare un nuovo modello economico incentrato sulle istanze della sostenibilità. Un obiettivo che ha portato all'interno delle Nazioni Unite alla creazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG). Le istanze della sostenibilità sono state recepite anche a livello Europeo attraverso la definizione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Sul fronte della ricerca, gli studiosi di Management hanno iniziato ad occuparsi del come le imprese possano integrare gli obiettivi di sostenibilità economica con quelli della sostenibilità ambientale. L'attenzione crescente al tema della sostenibilità ha alimentato un forte dibattito all'interno dell'International Council for Small Business che ha portato alla proposizione di una nuova definizione di Imprenditorialità che fosse appunto in grado di tener conto delle nuove sfide sociali ed ambientali che le imprese si trovano a dover fronteggiare.

Il concetto di *Humane Entrepreneurship* (HumEnt), proposto all'interno di questo dibattito da Kim et al. (White Book on Humane Entrepreneurship 2016), si basa sull'idea che l'impresa debba integrare accanto al tradizionale orientamento al business anche l'attenzione verso le risorse umane che sono presenti in azienda, l'ambiente e la società nel suo complesso. Il concetto di *Humane Entrepreneurship*, è stato successivamente declinato in due differenti accezioni. Kim et al. (2018) hanno principalmente focalizzato l'attenzione sulla gestione delle risorse umane (HRM). A partire infatti dagli elementi chiave identificati da Pfeffer (1998) quali condizioni necessarie per aumentare la redditività dell'impresa attraverso il contributo delle risorse umane, Kim et al. (2018) propongono un concetto di *Humane Entrepreneurship* basato sull'integrazione di Imprenditorialità, Leadership e Gestione delle Risorse Umane per creare ricchezza e posti di lavoro di qualità. In tale accezione della *Humane Entrepreneurship* il coinvolgimento dei dipendenti rappresenta una leva strategica fondamentale per guidare il miglioramento organizzativo (Carmeli, Schaubroeck e Tishler 2011, Finkelstein e Hambrick 1996), in linea con i principi di Melé (2003) della Gestione Umanistica che si riferiscono a una gestione che enfatizza la condizione umana e che è orientata allo sviluppo delle virtù e delle qualità umane. Kim et al. (2018) introducono il concetto di *Humane Entrepreneurship Orientation* (HEO) quale espressione dell'attenzione dell'impresa verso le Risorse Umane presenti in azienda e quale elemento attraverso il quale la gestione delle Risorse Umane viene integrata nel modello della *Humane Entrepreneurship*. Gli autori individuano quattro componenti dello HEO che sono: Empaty; Equity; Enablement; Empowerment.

Parente et al. (2018), partendo dal modello di sostenibilità della Triple Bottom Line (TBL, Elkington, 2000; Elkington 1994), suggeriscono un approccio più ampio della *Humane Entrepreneurship* e sostengono che per preservare la performance finanziaria a lungo termine, l'impresa debba focalizzare la propria attenzione su tre diversi ambiti: profit, people, planet. Questi tre domini sono tra loro interrelati e il modello TBL propone anche un concetto di performance che va oltre la tradizionale metrica basata sul profitto. Nell'idea di Dyllick e Hockerts (2002), la sostenibilità diventerà un mantra per la crescita delle imprese del 21° secolo. In questo scenario, Parente et. al. (2018, p.32) propongono un concetto di *Humane Entrepreneurship* intesa come una postura strategica imprenditoriale allargata che risulta dall'integrazione di tre componenti: l'orientamento imprenditoriale (EO), l'orientamento verso la sostenibilità (intesa in senso ampio, SO) l'orientamento verso la gestione e la valorizzazione di tutte le risorse umane dell'impresa (HRO).

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

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

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

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

•• Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
e-mail: mvvesci@unisa.it

Il modello di *Humane Entrepreneurship* proposto da Parente et al. (2018) può essere inteso come la combinazione della classica postura strategica imprenditoriale (espressa attraverso il concetto di *Entrepreneurial Orientation* che esprime la misura in cui l'impresa si caratterizza per un orientamento al rischio, all'innovazione e all'azione proattiva) (Covin e Slevin, 1989, 1991) e dell'attenzione dell'imprenditore verso la sostenibilità (intesa come attenzione verso l'ambiente e la società nel suo complesso) e dell'attenzione verso le risorse umane. In altri termini, Parente et al. (2018) aggiungono al classico mindset imprenditoriale orientato all'individuazione di nuove opportunità e all'attenzione per il profitto, normalmente misurato dal costrutto di *Orientamento imprenditoriale* (EO, Covin e Slevin, 1989, 1991), la cura che l'imprenditore deve avere in termini di postura strategica nei confronti della società, del pianeta, e delle risorse umane coinvolte nell'impresa. Più chiaramente, Parente et al. (2018) pongono l'attenzione sul comportamento imprenditoriale proponendo che oggi giorno questo comportamento abbia maggiori gradi di complessità. Quindi, "... da un lato, l'imprenditorialità richiede la capacità di indirizzare un'opportunità imprenditoriale, così come la capacità di creare un modello di business efficace per sfruttare tale opportunità. D'altra parte, l'imprenditorialità richiede la capacità di costruire un fascio di risorse e capacità per sostenere l'iniziativa imprenditoriale (Penrose 1959). Questi due aspetti del comportamento imprenditoriale sono tra loro correlati e giocano un ruolo in qualsiasi tipo di impresa imprenditoriale, guidata dalla necessità o guidata dalle opportunità (Morrison 2000). In particolare, qualsiasi approccio finalizzato all'innovazione richiede una strategia credibile per ottenere l'impegno dei titolari di risorse interne ed esterne a perseguire l'opportunità (Freeman 1984)" (Parente et al., 2018). Il modello di *Humane Entrepreneurship* proposto dagli autori rappresenta in questa prospettiva lo strumento in grado di coniugare questi due diversi aspetti del comportamento imprenditoriale.

Nell'accezione proposta dagli autori, la *Humane Entrepreneurship* fonda le sue radici teoriche in tre diverse teorie: la teoria della Responsabilità Sociale dell'Impresa (CSR, (Aguilera et al., 2007; Rupp et al., 2013; Gibbs, 2009; Linnanen, 2002; O'Neil e Gibbs, 2016; Schaltegger, 2002), la Teoria della Social Identity (SIT; Tajfel, 1972; Tajfel e Turner, 1979; Fauchart e Gruber, 2011) e la Teoria della Servant Leadership (SLT, Parris e Peachey, 2013).

Partendo dai due lavori seminali sulla *Humane Entrepreneurship* (Kim et al., 2018; Parente et al., 2018) emerge un importante gap nella letteratura relativo alla misurazione della *Humane Entrepreneurship*.

Il paper si propone pertanto di affrontare la problematica della misurazione della *Humane Entrepreneurship* esplorando il concetto di *Humane Entrepreneurial Orientation* (HEO). Più in particolare, il paper si propone un duplice obiettivo: 1) concettualizzare e definire lo *Humane Entrepreneurial Orientation* quale costrutto teorico in grado di misurare il livello di *Humane Entrepreneurship* di un'impresa; 2) Definire un set di items per la misurazione dello *Humane Entrepreneurial Orientation*.

Il paper cercherà pertanto di rispondere a tre principali domande di ricerca:

1. Quali sono le componenti che qualificano una *Humane Entrepreneurial Oriented firm*?
2. Come queste componenti possono essere misurate?
3. A quale livello organizzativo l'HEO deve essere misurato?

Metodologia. La ricerca è stata condotta in due steps. Nel primo step, la ricerca ha avuto l'obiettivo di meglio definire il concetto di HEO e di chiarire le caratteristiche di tale costrutto teorico ai fini della sua misurazione. Partendo dall'idea che il modello HumEnt introduce una nuova postura strategica imprenditoriale (*Entrepreneurial Strategic Posture* - ESP, Parente et al., 2018), l'*Humane Entrepreneurial Orientation* (HEO) di un'azienda può essere considerato come la misura in cui gli imprenditori e i top manager sono inclini al rischio, all'innovazione e all'azione proattiva (cioè sono *Entrepreneurial Oriented*) e al tempo stesso sono inclini ad ispirare i dipendenti, a sostenere il talento dei dipendenti nello sviluppo del progetto imprenditoriale, ad agire in modo etico, a rispettare la società in generale, a rispettare le generazioni future, la natura e l'ambiente. Posto in questi termini, l'HEO è inteso come un allargamento dal tradizionale costrutto dell'*Entrepreneurial Orientation* (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1989) e che risulta costituito da tre dimensioni: *Entrepreneurial Orientation*, (EO), *Sustainable Orientation* (SO) e *Humane Resource Orientation* (HRO).

Partendo da tale assunto, è stata condotta un'analisi della principale letteratura teorica sviluppata relativamente all'EO con l'obiettivo di analizzare come è stato concettualizzato tale costrutto nella letteratura prevalente e come sono state affrontate alcune principali questioni relative alla sua misurazione (natura formativa o riflessiva del costrutto; livello di misurazione; natura comportamentale o attitudinale delle sue componenti).

Nella seconda fase del lavoro, al fine di provare a definire una possibile scala di misurazione dello HEO, è stata condotta un'analisi dei principali studi empirici realizzati in merito ai tre elementi che costituiscono l'HEO, ovvero EO, SO e HRO. L'analisi della letteratura empirica ha avuto l'obiettivo di analizzare se e come tali elementi sono stati misurati nella letteratura esistente e poter derivare da questa analisi elementi utili alla misurazione dell'HEO così come concettualizzato nel contesto della *Humane Entrepreneurship*.

Risultati. Relativamente al primo obiettivo della ricerca (concettualizzare l'HEO e specificarne le caratteristiche ai fini della sua misurazione) l'analisi della letteratura relativa alla *Entrepreneurial Orientation Theory*, ha consentito di individuare e definire tre main issues nella concettualizzazione della HEO. Tali issues riguardano: la definizione del costrutto, la natura delle sue componenti, il livello organizzativo al quale deve essere misurato. I risultati dell'analisi della letteratura sull'EO (Covin e Slevin, 1989; Covin e Lumpkin, 2011; Basso et al., 2010) hanno consentito di evidenziare come tale costrutto sia stato inteso fondamentalmente in termini di postura strategica che Covin e Slevin (1989) definiscono "... as a firm's overall competitive orientation" (p. 77). Partendo da tale definizione Basso, Fayolle,

e Bouchard (2010), hanno evidenziato come essa incorpori due diversi significati: se da un lato il termine *postura* è espressione di un'attitudine verso qualcosa e pone l'attenzione sulla posizione; il termine *orientation* introduce una dimensione dinamica che fa riferimento alle azioni e alle attività. In questa prospettiva dunque l'EO è un costrutto sia attitudinale che comportamentale. Deriva da questo un'ulteriore riflessione sulla natura formativa o riflessiva del costrutto. Da questo punto di vista, nel campo dell'EO è stata evidenziata la difficoltà di misurare l'EO come misura riflessiva. Come evidenziato da Covin e Lumpkin (2011) infatti una misurazione riflessiva dell'EO richiede che tutti i componenti condividano gli stessi antecedenti. Tuttavia, se accettiamo l'idea che l'EO sia attitudinale e comportamentale, è improbabile che gli stessi fattori che incoraggiano il comportamento siano anche all'origine dell'atteggiamento (Fishbein e Ajzen, 1975). I modelli di misurazione riflessivi presumono che i cambiamenti nel fenomeno sottostante inducano cambiamenti in tutti i suoi indicatori e della stessa ampiezza. Per questo motivo George e Marino (2011) suggeriscono che la misurazione dell'EO non è congruente con le specifiche riflettenti; d'altra parte Lumpkin e Dess (2001) mostrano che l'innovatività, la proattività e l'assunzione del rischio non covariano perfettamente e presentano una relazione nomologica diversa. Per superare questo problema Anderson et al. (2015: 1582-1583) suggeriscono di misurare l'EO come un costrutto formativo e lo definiscono "... come un costrutto di secondo livello, un firm-level construct composto da due dimensioni di ordine inferiore: Entrepreneurial behaviors (comprendente l'innovatività e la proattività) e managerial attitude toward risk (l'assunzione di rischi)". Gli autori definiscono l'entrepreneurial behavior in termini di ciò che l'azienda fa in termini di nuovo prodotto, processo o modello di business, e la managerial attitude toward risk come l'inclinazione del senior manager verso lo sviluppo e l'implementazione di una strategia aziendale.

In definitiva, i risultati della ricerca ci portano a definire l'HEO in termini di postura strategica che ha dunque una natura sia attitudinale che comportamentale. L'HEO può inoltre essere inteso come un costrutto multidimensionale costituito da tre dimensioni: EO-SO-HRO. Le tre dimensioni, non necessariamente sono presenti in un'azienda allo stesso tempo. Ma affinché un'impresa possa essere qualificata come Humane Entrepreneurial Oriented è necessaria la presenza contemporanea, in una certa misura, di tutte e tre le dimensioni. Dalla teoria sull'EO emerge altresì la necessità di una misurazione a livello di impresa: ovvero quello che va misurato è l'orientamento dell'impresa espresso attraverso la visione delle figure apicali (imprenditori e manager).

Relativamente al secondo obiettivo del lavoro, individuare e selezionare un set di items attraverso i quali misurare le tre dimensioni dello HEO in funzione della costruzione di una possibile scala di misurazione, i risultati dell'analisi della letteratura evidenziano una situazione piuttosto differenziata tra i tre diversi element che definiscono l'HEO, ovvero EO, SO E HRO.

Relativamente alla dimensione dell'EO, l'analisi della letteratura ha evidenziato come tale dimensione sia probabilmente la meno problematica in termini di misurazione nel contesto della Humane Entrepreneurship. L'EO rappresenta infatti un concetto piuttosto consolidato nell'ambito degli studi di Entrepreneurship (Basso et al., 2010).

Dal punto di vista della sua misurazione, l'analisi della letteratura ha consentito di evidenziare una sostanziale convergenza dei vari studi verso la scala proposta da Covin e Miller (1989). La maggioranza degli studi empirici utilizza tale scala per misura l'EO inteso come postura strategia dell'impresa. Si tratta di una scala basata su differenziali semantici, composta da 9 elementi misurati con una scala di Likert a 7 punti. Di questi 9 items, i primi tre sono usati per valutare l'innovatività, tre sono usati per valutare la proattività e gli ultimi tre elementi sono usati per la dimensione di assunzione del rischio. Si tratta di una scala la cui validità e robustezza è stata dimostrata da diversi autori (Runyan et al., 2011, Hanse et al., 2011, Kreiser et al., 2002, Kreiser et al., 2010), che include sia misure di attitudine che di comportamento (Miller, 2011) e che pertanto risulta coerente con il concetto di EO così come declinato nel contesto della Humane Entrepreneurship.

Relativamente alla seconda dimensione, Sustainable Orientation (SO), dall'analisi della letteratura è emerso che il concetto è stato sviluppato prevalentemente nel campo della Sustainable Entrepreneurship, che è un ambito di ricerca relativamente recente e ancora piuttosto ambiguo (Belz e Binder, 2017; Hall et al., 2010). Di conseguenza, anche il concetto di SO risulta ancora vago. Alcuni studiosi si concentrano solo sull'aspetto ambientale (Linnanen, 2014; O'Neill e Gibbs, 2016; Schaltegger e Wagner, 2011); altri solo su aspetti sociali (deClercq e Voronov, 2011; Lumpkin et al., 2013; Zahra et al., 2009); altri lavori integrano le dimensioni sociali e ambientali (Schaltegger e Wagner, 2011; Shepherd e Patzelt, 2011), proponendo un approccio olistico all'imprenditorialità sostenibile in linea con il modello Triple Bottom Line (Elkington, 2000).

In termini di misurazione, alcuni studi hanno proposto l'Orientamento Sostenibile come un concetto a livello aziendale (Labenz et al., 2017; Roxas e Coetzer, 2012; Branzei e Vertinsky, 2002) riconoscendolo in alcuni casi che si tratta di una scelta strategica o un'azione strategica. D'altra parte, Kuckertz e Wagner (2010) in uno studio di grande impatto, introduce un concetto di orientamento alla sostenibilità a livello individuale.

Per quanto riguarda le scale di misurazione, dall'analisi della letteratura sono emerse due scale più frequentemente utilizzate per la misurazione tuttavia di due concetti di diversi di sustainable orientation. Roxas e Coetzer (2012) hanno proposto e testato una serie di items che catturano l'orientamento strategico delle piccole imprese verso l'adozione di pratiche di gestione dell'ambiente naturale sostenibile. Kuckertz e Wagner (2010) rendono operativa la propria idea di orientamento alla sostenibilità attraverso sei items che si riferiscono alla protezione ambientale e alla responsabilità sociale.

Per quanto riguarda L'HRO si tratta per certi aspetti della dimensione più complicata da ricostruire in quanto nella letteratura di Humane Resource Management, non sono stati individuati lavori specifici su tale orientamento strategico.

Tutta dall'analisi della letteratura sono emersi diversi studi che sostengono la necessità di adottare un approccio strategico nella gestione delle risorse umane (Ridder et al., 2012; Wright e McMahan, 1992). La maggior parte degli studi su HRM si concentrano sulla relazione tra gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali (Huselid, 1995; Collins e Clark, 2017; Pfeffer, 1998) e propongono una categorizzazione delle diverse pratiche di HR (Punia e Garg, 2012; Pfeffer, 1998; Guest, 1997; Guest et al., 2000).

Anche relativamente alle scale di misurazione, l'analisi non ha consentito di evidenziare scale consolidate. Una proposta di items per la misurazione dello HRO è stata formulata da Kim et al. (2018). Gli autori infatti identificano e definiscono quattro dimensioni dell'HRO che sono *empathy, equity, enablement, and empowerment* e formulano una lista di items per la misurazione di tali dimensioni.

Limiti della ricerca. Il paper, che ha una natura prevalentemente teorica e concettuale, formula alcuni avanzamenti rispetto alla misurazione di un concetto emergente nell'ambito degli studi di Entrepreneurship, che è quello di Humane Entrepreneurship. Il lavoro in particolare presenta due importanti avanzamenti rispetto allo stato della letteratura: partendo dalla letteratura sull'Entrepreneurial Orientation, propone una concettualizzazione dello Humane Entrepreneurial Orientation (HEO) risolvendo alcune importanti issues relativamente alla sua misurazione.

In secondo luogo, attraverso una literature review dei principali lavori empirici sulle tre dimensioni che costituiscono l'HEO, ovvero EO, SO e HRO, consente di formulare alcune considerazioni utili alla successiva definizione di una possibile scala di misurazione dello HEO. Si tratta dunque di un primo fondamentale passaggio nella misurazione della Humane Entrepreneurship. Ulteriori ricerche per validare la scala proposta saranno però necessarie. Prossimi step della ricerca includono infatti la validazione della scala attraverso la realizzazione di un'indagine a livello nazionale ed internazionale.

Implicazioni pratiche. Il lavoro ha delle implicazioni sia teoriche che pratiche. Dal punto di vista teorico contribuisce all'emergente teoria della Humane Entrepreneurship sviluppando un primo tentativo di misurazione di tale modello. Dal punto di vista pratico il lavoro ha importanti implicazioni per l'individuazione di imprese più o meno orientate ad una imprenditorialità umana e dunque può fornire importanti indicazioni per sul come orientare le imprese verso l'adozione di un approccio imprenditoriale qualificabile come Humane oriented.

Originalità del lavoro. Quello della Humane Entrepreneurship rappresenta un tema emergente nel campo degli studi di Entrepreneurship. I lavori sino ad ora sviluppati sul tema sono di natura prevalentemente teorica e concettuale finalizzati a definire e meglio qualificare questo nuovo modello di imprenditorialità. In questo contesto il presente paper rappresenta il primo tentativo nella direzione della misurazione di tale concetto al fine di distinguere imprese Entrepreneurial Oriented ed imprese Humane Entrepreneurial Oriented.

Parole chiave: entrepreneurship; orientation; humane; sustainability; measurement

Bibliografia

- AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C.A., GANAPATHI J. (2007), "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, pp. 836-863.
- ANDERSON B.S., KREISER P.M., KURATKO D.F. (2015), "Reconceptualizing entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, vol. 36, pp. 1579-1596.
- BASSO O., FAYOLLE A., BOUCHARD V. (2009), "Entrepreneurial orientation: The making of a concept", *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 10, n. 4, pp. 313-321.
- BELZ F.M., BINDER J.K. (2015), "Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model", *Business Strategy Environment*.
- BRANZEI O., VERTINSKY I. (2003), "Eco-sustainability orientation in China and Japan: Differences between proactive and reactive firms", in Sharma S., Starik M. (Eds), *Research in Corporate Sustainability*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, pp. 85-122.
- CARMELI A., SCHAUBROECK J., TISHLER A. (2011), "How CEO Empowering Leadership Shapes Top Management Team Processes: Implications for Firm Performance", *The Leadership Quarterly*, vol. 22, pp. 399-411.
- COLLINS C.J., CLARK K.D. (2003), "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 6, pp. 740-751.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n. 1, pp. 7-25.
- COVIN J.G., LUMPKIN G.T. (2011), "Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 35, n. 5, pp. 855-872.
- DE CLERCQ D., VORONOV M. (2011), "Sustainability in entrepreneurship: a tale of two logics", *International Small Business Journal*, vol. 29, n. 4, pp. 322 - 344.
- DYLLICK T., HOCKERTS K. (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n. 2, pp. 130-141.

- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (2000), "Sustainable profits: Triple bottom line strategies for business and markets", *Charter*, vol. 71, n. 3, pp. 36-37.
- FAUCHART E., GRUBER M. (2011), "Darwinians, communitarians and missionaries: the role of founder identity in entrepreneurship", *Academy of Management Journal*, vol. 54, pp. 935-957.
- FINKELSTEIN S., HAMBRICK D.C. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company St. Paul, MN.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- GEORGE B.A., MARINO L. (2011), "The epistemology of entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 35, pp. 989-1024.
- GIBBS D. (2009), "Sustainability Entrepreneurs, Ecopreneurs and the Development of a Sustainable Economy", *Greener Management International*, vol. 55, pp. 63-78.
- GUEST D.E. (1997), "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n. 3, pp. 263-276.
- GUEST D.E., MICHIE J., HEEHAN M., CONWAY N., METOCHI M. (2000), "Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Survey", London: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).
- HALL J., DANEKE G., LENOX M.J. (2010), "Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 439-448.
- HANSEN J.D., DEITZ G.D., TOKMAN M., MARINO L.D., WEAVER K.M. (2011), "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n. 1, pp. 61-78.
- HUSELID M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 3, pp. 635-672.
- KIM K.C., ELTARABISHY A., BAE Z.T. (2018), "Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World", *Journal of Small Business Management*, vol. 56, pp. 10-29.
- KREISER P.M., MARINO L.D., WEAVER K.M. (2002), "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 26, pp. 71-71.
- KUCKERTZ A., WAGNER M. (2010), "The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - investigating the role of business experience", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 524-539.
- LINNANEN L. (2002), "An Insider's Experience with Environmental Entrepreneurship", *Greener Management International*, vol. 38, pp. 71-80.
- LUMPKIN G.T., MOSS T.W., GRAS D.M., KATO S., AMEZCUA A.S. (2013), "Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?", *Small Business Economics*, vol. 40, pp. 761-783.
- MELÈ D. (2003), "The Challenge of Humanistic Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 77-88.
- MILLER D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, vol. 29, pp. 770-791.
- MILLER D. (2011), "Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 5, pp. 837-894.
- MILLER D., FRIESEN P.H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 1-25.
- NADINE H., SCHMIDT S., WIEDMANN K.P., KARAMPOURNIOTI E., LABENZ F. (2017), "Measuring brand performance in the cruise industry: brand experiences and sustainability orientation as basis for value creation", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 23, n. 3.
- O'NEILL K., GIBBS D. (2016), "Rethinking Green Entrepreneurship-Fluid Narratives of the Green Economy", *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 48, n. 9, pp. 1727-1749.
- PARENTE R., ELTARABISHY A., VESCI M., BOTTI A. (2018), "The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda", *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n. S1, pp. 30-52.
- PARRIS D., PEACHEY J. (2013), "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n. 3, pp. 377-393.
- PATRICK M., KREISER L.D., MARINO P.D., 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*, September, 2010.
- PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- PFEFFER J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PUNIA B.K., GARG N. (2012), "High performance work practices in Indian organizations: exploration and employees' awareness", *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, vol. 8, n. 4, pp. 509-516.
- RIDDER H.G., MCCANDLESS A., PIENING E.P. (2012), "The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters", *Human Resource Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 1-14.
- ROXAS B., COETZER A. (2012), "Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, pp. 461 - 476.
- RUNYAN R.C., GE B., DONG B., SWINNEY J.L. (2012), "Entrepreneurial Orientation in Cross Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 4, pp. 819-836.
- RUPP D.E., SKARLICKI D., SHAO R. (2013), "The Psychology of Corporate Social Responsibility and Humanitarian Work: A Person-Centric Perspective", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, n. 4, pp. 361-368.
- SCHALTEGGER S. (2002), "A Framework for Ecopreneurship: Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship", *Greener Management International*, vol. 38, pp. 45-58.
- SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2011), "Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation. Categories and interactions", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n. 4, pp. 222 - 237.

- SHEPHERD D.A., PATZELT H. (2011), "The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking "What is to be Sustained" With "What is to be Developed", *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, vol. 35, n. 1, pp. 137-163.
- TAJFEL H. (1972), "Some Developments In European Social Psychology", *European Journal of Social Psychology*, vol. 2, pp. 307-322.
- TAJFEL H., TURNER J.C. (1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", in Austin W.G., Worchel S. (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks-Cole, Monterey, pp. 33-47.
- WRIGHT P.M., MCMAHAN G.C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18, n. 2, pp. 295-320.
- ZAHRA S.E., GEDAJLOVIC E., NEUBAUM D.O., SHULMAN J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 5, pp. 519-532.

L'influenza dei tratti personali dell'imprenditore sui livelli d'innovazione delle start-up: il ruolo moderatore del genere

SIMONA LEONELLI* FRANCESCA MASCIARELLI*

Obiettivi. Sono molti i fattori che influenzano le prestazioni ed i risultati delle start-up in termini di sviluppo e crescita, sia economica che organizzativa. A prescindere dal modello e dall'oggetto di business prescelto, dalle risorse finanziarie ed economiche a disposizione, dal know-how posseduto o dalle condizioni del contesto di riferimento e del mercato, può risultare interessante investigare come la figura dell'imprenditore di una start-up, cioè il suo essere e la sua personalità, possano avere delle conseguenze sulle performance dell'azienda stessa. Questo è l'oggetto del nostro lavoro; ci soffermiamo su uno specifico tratto della personalità, ovvero quello del narcisismo, andando a vedere come esso impatta sui livelli d'innovazione delle start-up. Inoltre, analizziamo anche il genere dell'imprenditore e il suo impatto con i livelli d'innovazione e se esso funge da moderatore nella relazione tra narcisismo dell'imprenditore ed innovazione.

La personalità di un individuo si riferisce all'insieme delle caratteristiche e dei comportamenti che egli ha e spiega perché le persone agiscono in modo diverso in situazioni simili (Leonelli et al., 2016; Nga and Shamuganathan, 2010). Tra i vari tratti della personalità presenti in letteratura, abbiamo deciso di focalizzarci sul narcisismo, in quanto tratto molto studiato e comune a molti leader e poiché, se posseduto, aumenta la possibilità di ottenere e ricoprire le posizioni di più alto livello all'interno dell'impresa (Chatterjee and Hambrick, 2007). Il concetto di narcisismo deriva dalla storia di Narciso, risalente alla mitologia greca; egli rifiutava ogni persona che lo amava, in particolare la ninfa Echo, e così fu condannato da Zeus ad innamorarsi della sua stessa immagine riflessa in uno specchio d'acqua. Morì cadendo nel fiume in cui si specchiava. Tuttavia, il termine narcisismo viene introdotto per la prima volta da Freud nel 1914 e viene utilizzato per descrivere un'attitudine psicologica di un soggetto, che consiste nel provare un travolgente ed opprimente senso di attrazione sessuale solo guardando sé stesso (Foster et al., 2006). Successivamente il termine è evoluto nel tempo, andando ad identificare il narcisista come una persona con forte ego, in cui il sé gioca la parte più determinante per lo sviluppo dell'autostima e generalmente è caratterizzato dalla necessità di essere ammirato ed osannato da tutti i suoi seguaci. Freud (1914) inoltre ha effettuato una distinzione tra narcisismo primario e narcisismo secondario. Il narcisismo primario fa riferimento a una prima fase dello sviluppo della persona, non ancora in grado di distinguere tra sé e l'altro; il narcisismo secondario nasce, invece, dal fallimento del primo, con il tentativo di ricostituire delle condizioni di sicurezza e piacevolezza che il narcisismo primario garantiva. Studi successivi hanno definito altre tipologie di narcisismo, principalmente, distinguendo tra narcisismo patologico e narcisismo come tratto della personalità (Rosenthal and Pittinsky, 2006).

In questo lavoro ci focalizzeremo sulla personalità e non sulla patologia, definendo il narcisismo come quell'insieme di tratti personali e comportamenti, che denotano infatuazione e ossessione di sé stessi, con il principale l'obiettivo di ricercare in maniera egoistica e spietata la propria gratificazione e di imporre il proprio dominio (Vaknin, 2007). Quindi, il tipico narcisista è caratterizzato da positività (verso sé stesso), volontà di essere sempre al centro dell'attenzione e senso di unicità (Campbell and Foster, 2007; Campbell et al., 2000). Gli individui narcisisti hanno bisogno di altre persone per dimostrare le loro qualità, affermarsi e convincersi di essere superiori (Gnambis and Appel, 2018). I narcisisti credono di essere maggiormente creativi, più intelligenti ed attraenti rispetto agli altri (Campbell et al., 2004). Molti aspetti del narcisismo sono correlati anche all'aspetto fisico, vi è infatti un alto livello di vanità ed un grande desiderio di essere al centro dell'attenzione e di apparire (Vazire et al., 2008). Tuttavia, i principali punti di debolezza dell'individuo narcisista sono: essere molto sensibile alle critiche e ai giudizi negativi da parte degli altri; avere mancanza di empatia e quindi, spesso, rifiutarsi di affiancare o essere affiancato da persone più esperte; infine, non ascoltare e non essere aperto al dialogo se si sente attaccato o minacciato dagli altri (Maccoby, 2000). Quest'ultimo aspetto, in casi estremi, può risultare predittivo di pericolosità ed aggressività (Alexander et al., 2010). Tuttavia, il narcisismo non deve essere confuso con l'egocentrismo e con la rabbia (Engelen et al., 2016; Lubit, 2002). L'egocentrismo fa riferimento alla situazione in cui si percepisce il mondo esterno esclusivamente dalla propria visione e i cui effetti catturano solo una piccola parte dei processi mentali di un individuo, cioè solo il suo comportamento (Galasso and Simcoe, 2011). La rabbia invece ha un distinto orientamento psicologico rispetto al

* Assegnista di Ricerca in Organizzazione aziendale - Università di Padova
e-mail: simona.leonelli@unipd.it

• Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi "G. d'Annunzio"
e-mail: f.masciarelli@unich.it

narcisismo e non ha bisogno di attenzione e plausi sociali, anzi le troppe attenzioni molte volte la fomentano (Tang et al., 2018). Infine, bisogna notare che non necessariamente, il narcisismo ha delle conseguenze ed impatti negativi sugli individui. Si potrebbe infatti parlare di un narcisismo “sano”, caratterizzato da un lato, da una forma di amore positivo ed equilibrato per sé stesso, mentre dall'altro, da considerazione e preoccupazione verso gli altri individui (Maccoby, 2003). Da un punto di vista positivo, i leader narcisistici possono rappresentare un punto di forza per l'azienda; essi sono avvincenti e riescono a convincere gli stakeholder, riescono ad avere molti seguaci e molte persone che condividono le loro posizioni, grazie alle loro abilità di oratori e comunicatori, hanno visioni lungimiranti ed, infine, sono molto abili nelle situazioni in cui è richiesto il continuo cambiamento o molta creatività e dinamicità (Maccoby, 2000).

Studi precedenti riguardo alla relazione esistente tra il narcisismo degli imprenditori e le performance hanno dimostrato risultati contrastanti. Chatterjee and Hambrick (2007) affermano che gli imprenditori narcisisti hanno delle performance estreme, cioè o risultati grandiosi o grosse perdite, e fluttuanti cioè diverse tra un periodo e l'altro. O'Reilly et al. (2014) affermano che i leader narcisistici possono influenzare con le loro azioni l'organizzazione, sia positivamente che negativamente; infatti, essere leader narcisistici non vuol dire necessariamente una leadership di successo. Nel dettaglio, i narcisisti otterranno risultati positivi quando le prospettive di auto-valorizzazione e affermazione saranno alte, per esempio quando sono chiamati ad eseguire compiti difficili, sotto pressione o con presenza di pubblico, mentre i loro risultati saranno negativi quando si configureranno situazioni e azioni con basse prospettive di auto-valorizzazione, ad esempio compiti semplici, senza alcuna pressione o senza presenza di pubblico (Wallace and Baumeister, 2002).

Visto che pochi studi effettivamente si sono concentrati sulla relazione esistente tra narcisismo e livelli innovatività delle imprese (Kashmiri et al., 2017; Zhang et al., 2017), cerchiamo di colmare questo gap, ipotizzando l'esistenza di un rapporto negativo tra le due variabili. Questo perché la persuasività e l'elevata propensione al rischio dell'imprenditore narcisista possono trasformarsi in un comportamento manipolativo, che è dannoso per l'innovatività. Infatti, affinché essa venga incoraggiata, si necessita della partecipazione di tutto il team nella creazione della nuova idea, nella condivisione, nello sviluppo e nell'implementazione della stessa. Promuovere una nuova idea utilizzando la manipolazione può essere percepito in modo negativo da colleghi e dipendenti e quindi scoraggiare la loro promozione e partecipazione nelle attività innovative (Mura et al., 2013). Inoltre, anche gli alti livelli di autorità e centralizzazione del potere decisionale sono dannosi per l'innovazione, infatti, solo la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e la fiducia facilitano il processo decisionale e favoriscono l'innovazione (Talaulicar et al., 2005).

Secondo obiettivo di questo lavoro è indagare l'effetto moderatore del genere riguardo alla relazione tra il narcisismo e i livelli d'innovazione delle start-up. La letteratura sul genere, si è sempre battuta sull'importanza della distinzione tra il concetto di sesso e quello di genere. Il primo fa riferimento alla dimensione biologica per cui uomo e donna possiedono delle caratteristiche fisiche differenti. Questo elemento naturale fa da fondamento alla costruzione sociale del genere, che abbraccia invece una dimensione socioculturale e fa riferimento alle differenze socialmente costruite tra i due sessi e ai comportamenti che vengono poi associati rispettivamente a maschi e femmine (Burr, 2002). Sesso e genere rappresentano due concetti strettamente collegati tra loro in quanto traducono ed uniscono la dimensione socioculturale a quella biologica (Ruspini, 2009). Nel nostro lavoro, considereremo le differenze di genere tra uomo e donna, dovute a valori, atteggiamenti, capacità, abilità e come esse impattano sull'espletamento e la percezione dei tratti della personalità.

Sono infatti diversi i contributi della letteratura riguardo le differenze di sesso nella personalità; in particolare è emersa, fin dalla fine degli anni '70, la necessità di analizzare tali disuguaglianze, ritenute molto influenti ai fini del funzionamento e del successo di una azienda. Weisberg et al. (2011) affermano che vi sono importanti differenze tra il genere e come si manifesta la personalità e il modo di essere di un individuo. Ed esempio, essi mostrano che le donne, rispetto agli uomini, hanno una maggiore capacità di verbal fluency, intesa come velocità del discorso e quindi maggior numero di parole pronunciate per minuto. Inoltre, le donne sembrano essere più orientate al “tratto dell'ansia”, cioè alla sensazione di preoccupazione o nervosismo per un qualcosa di incerto, ma, allo stesso tempo, tendono ad essere più altruiste, disponibili o ben disposte rispetto agli uomini. Al contrario, gli uomini, dimostrano maggiore aggressività (intesa come determinazione e forza nel raggiungere un obiettivo) ed una migliore capacità di intelligenza fluida, ovvero di pensare e risolvere problemi in contesti diversi e nuovi. Invece, numerosi lavori hanno utilizzato i Big Five per studiare le differenze tra un uomo ed una donna in termini di comportamento (Schmitt et al., 2008). I Big Five sono stati introdotti da Costa and McCrae (1992) ed individuano l'esistenza di cinque grandi dimensioni e tratti della personalità che riescono a descrivere, ad un livello globale, le principali caratteristiche della personalità. Essi sono: nevroticismo, estroversione, apertura, amabilità e coscienziosità. In particolare, le donne ottengono i punteggi più alti per ogni caratteristica, tranne che per il tratto dell'apertura e della coscienziosità in cui si ha all'incirca un pari merito tra i due generi. Riguardo al nevroticismo le donne, generalmente, si dimostrano più ansiose, più propense alla depressione e con minore autostima; riguardo all'estroversione, le donne si dimostrano più socievoli e loquaci rispetto agli uomini; e infine rispetto all'amabilità, le donne si dimostrano molto più fiduciose e disponibili. Per quel che riguarda l'apertura, si può affermare che le donne ottengono punteggi più alti in riferimento all'apertura dei sentimenti, poiché esse sono più socievoli ed amabili, mentre gli uomini hanno un maggiore punteggio per quanto concerne l'apertura alle idee, cioè maggiore innovazione ed immaginazione. Infine, a proposito della coscienziosità, le donne risultano essere più organizzate e scrupolose rispetto agli uomini, ma la differenza è tra i due generi è minima (McCrae and Costa Jr, 1999). Un recente studio di Bernardino et al. (2018), riguardo alle differenze

di genere circa i tratti della personalità degli imprenditori sociali, ha mostrato che le donne possiedono tutti i Big Five in maniera più decisa ed affermata rispetto agli uomini.

Riguardo al narcisismo, studi precedenti dimostrano che esso non è un fenomeno egualitario, ovvero che si manifesta in maniera proporzionale ed equilibrata tra i due sessi, ma, in particolare, gli uomini risultano essere generalmente più narcisisti rispetto alle donne (Grijalva et al., 2015; Ingersoll et al., 2017). Gli uomini, infatti, rispecchiano a pieno i valori del narcisismo grandioso, mostrando caratteri come la superiorità (i.e. tutto è dovuto) e la necessità di apparire o affermarsi per raggiungere i propri scopi (Tschanz et al., 1998). Un interessante studio di Morf and Rhodewalt (2001) spiega che le differenze dei livelli di narcisismo tra uomo e donna dipendono dai ruoli sociali ad essi attribuiti; quindi gli uomini sono portati a ricoprire posizioni dominanti, socialmente accettabili e superiori rispetto alle donne. La ricerca più importante sul narcisismo e le differenze di genere è stata condotta da Grijalva et al. (2015); essi hanno raccolto quasi 500.000 osservazioni in più di 20 anni e hanno potuto confermare che gli uomini sono tendenzialmente più narcisisti delle donne, a prescindere dall'età considerate. In particolare, le differenze di genere sono state studiate sulla base dei tre aspetti del narcisismo più noti: la leadership, intesa come desiderio di esercitare autorità e controllo sugli altri; le capacità di sfruttamento, cioè l'aggressività, i comportamenti controproducenti o la propensione ad imbrogliare; e l'esibizionismo, cioè la vanità e il desiderio di essere al centro dell'attenzione. I primi due fattori sono quelli che mostrano le più grandi differenze rispetto al genere. Gli uomini, infatti, dimostrano maggiore desiderio di potere e maggiore capacità di affermarsi con la persuasione e lo sfruttamento degli altri, rispetto alle donne; inoltre gli uomini si sentono "autorizzati" a determinati privilegi e facilitazioni. Le differenze rispetto all'esibizionismo e alla volontà di mettersi in mostra sono invece meno evidenti. Detto ciò possiamo ipotizzare un effetto moderatore del genere nella relazione tra il narcisismo dell'imprenditore e i livelli d'innovazione delle start-up.

Metodologia. Lo studio si focalizza sulle start-up innovative italiane. Il campione è stato individuato e ottenuto a partire dalle start-up iscritte nella sezione speciale delle start-up innovative del Registro delle imprese italiane. La giurisprudenza italiana definisce start-up innovativa un'azienda che possiede almeno uno dei tre seguenti requisiti e cioè il 15% del maggiore tra i costi della start-up ed il valore totale della produzione deve riguardare attività di ricerca e sviluppo; il team della start-up deve essere formato per 2/3 da personale in possesso di laurea magistrale; oppure per 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o laureati con attività di ricerca certificata; infine, l'impresa deve essere depositaria o licenziataria di marchi, brevetti o deve possedere un software appositamente registrato. Il registro è stato consultato il 4° trimestre del 2017 e contava un totale di 8967 aziende. Sono state selezionate 150 start-up casualmente secondo i seguenti criteri: dovevano essere uniformemente distribuite nel territorio italiano, 75 dovevano essere fondate e dirette da imprenditrici e 75 da imprenditori. Al momento hanno dato parere favorevole alla partecipazione 35 start-up, tra cui 11 fondate e dirette da imprenditori (14,67%) e 24 fondate e dirette da imprenditrici (32%). Gli imprenditori e le imprenditrici sono stati contattati tramite l'indirizzo e-mail personale, ottenuto grazie alla consultazione del sito web della loro stessa start-up. Una volta ottenuta risposta, è stato fissato un appuntamento per effettuare un'intervista tramite Skype. Quest'ultima, ottenuto l'apposito consenso, è stata registrata e poi trascritta per effettuare le varie analisi, che verranno illustrate successivamente.

Per calcolare il livello di narcisismo dell'imprenditore è stato utilizzato il metodo di Chatterjee and Hambrick (2007). In particolare, è stato creato un indice considerando la sommatoria di tutti i pronomi personali singolari utilizzati nell'intervista e dividendo la stessa per la sommatoria di tutti i pronomi personali singolari e plurali. I pronomi personali singolari considerati sono io, mio e me, mentre quelli plurali sono noi, nostro e insieme.

Per calcolare i livelli di innovatività delle start-up è stata creata una variabile categorica che assume il valore 1 se le start-up possiedono almeno uno dei requisiti di innovazione sopracitati, 2 se le start-up possiedono almeno due dei requisiti di innovazione sopracitati e 3 se le start-up possiedono tutti e tre i requisiti di innovazione sopracitati. Per quanto riguarda il campione osservato, i requisiti sono presenti in vario modo: il primo requisito è quello più diffuso, infatti il 40% delle start-up lo possiede, il secondo requisito è presente nel 31,43% delle start-up, mentre il terzo è posseduto dal 22,86% delle start-up.

Infine, per individuare il genere dell'imprenditore è stata costruita una variabile dummy che assume valore 1 se l'imprenditore è uomo e 0 se è donna.

Le variabili di controllo utilizzate nella regressione sono: il livello educativo dell'imprenditore, l'età, la dimensione della start-up, l'ammontare totale della produzione, l'età della start-up, la localizzazione della start-up e la durata (in minuti) dell'intervista. Il livello educativo dell'imprenditore e la sua età sono stati chiesti direttamente all'imprenditore e successivamente sono state create rispettivamente due variabili categoriche. Per quanto riguarda il livello educativo la variabile assume il valore 1 se l'imprenditore possiede un diploma superiore, 2 se ha una laurea triennale, 3 se ha una laurea magistrale o un master e 4 se ha un dottorato di ricerca. Per quanto riguarda l'età dell'imprenditore, la variabile assume il valore 1 se l'imprenditore ha meno di 29 anni, 2 se ha tra 30 e 39 anni, 3 se ha tra 40 e 49 anni e 4 se ha più di 50 anni. I dati riguardanti la dimensione della start-up, l'ammontare totale della produzione, l'età della start-up e la localizzazione della start-up sono stati presi dal Registro delle start-up innovative e confrontati con i dati riportati su Aida. La dimensione della start-up, indicata dal numero di dipendenti posseduto, è una variabile categorica come anche l'ammontare totale della produzione; l'età della start-up (calcolata rispetto all'anno 2019) è una variabile continua a cui è stato applicato il logaritmo naturale. Per la variabile riguardante la localizzazione della start-up sono state create rispettivamente tre variabili dummy in base al fatto essa sia localizzata nel nord Italia, nel centro o nel sud/isole. Infine, la variabile inerente la durata dell'intervista è una variabile continua.

Risultati. Il presente elaborato ha indagato come i tratti della personalità degli imprenditori, in particolar modo il narcisismo, influenzano i livelli d'innovatività delle start-up. Inoltre, è stato investigato il ruolo mediatore del genere dell'imprenditore. I risultati preliminari sono riportati della Tabella 1. È stato condotto un modello di regressione generale (GLM) che è un modello di regressione lineare convenzionale utilizzato per vedere la relazione tra variabili continue e predittori continui e/o categorici (McCullagh and Nelder, 1989).

Tab. 1: Risultati delle analisi di regressione (n=35)

VD: Innovazione	Modello 1		Modello 2		Modello 3	
	Coeff.	Err. Std.	Coeff.	Err. Std.	Coeff.	Err. Std.
Narcisismo dell'imprenditore			-0.381**	0.161	-0.303 [†]	0.162
Genere			-0.190	0.180	-1.753	2.684
Genere * Narcisismo dell'imprenditore					-0.207 [†]	0.348
Educazione	0.130	0.849	0.231**	0.094	0.202**	0.084
Età dell'imprenditore	-0.090 [†]	0.050	-0.123**	0.049	-0.127**	0.050
Dimensione della start-up	0.111	0.181	0.193	0.165	0.225	0.185
Produzione totale (anno 2018)	-0.555	0.201	-0.703***	0.196	-0.770**	0.258
Età della start-up	0.062	0.175	0.205	0.174	0.205	0.177
Localizzazione						
Centro	0.032	0.103	-0.051	0.123	-0.036	0.124
Sud	0.107	0.166	0.210	0.160	0.186	0.181
Durata dell'intervista	-0.003	0.007	-0.021**	0.008	-0.020**	0.008
Costante	1.322***	0.255	-1.420	1.283	-0.738	1.249
AIC	0.942		0.887		0.929	
BIC	-85.153		-74.514		-71.063	

Note: VD, variabile dipendente. [†] P < 0.1; * P < 0.05; ** P < 0.01; *** P < 0.001

Fonte: Nostra elaborazione

Il modello 1 contiene i risultati della regressione considerando le sole variabili di controllo, nel modello 2 sono inserite la variabile del narcisismo dell'imprenditore e il genere, mentre nel modello 3 è stata inserita la moderazione. Possiamo notare che, nel modello 2, la relazione esistente tra il narcisismo dell'imprenditore e i livelli d'innovazione è significativa e negativa ($\beta = -0.381$, $p < 0.01$); questo risultato conferma la nostra ipotesi riguardante l'esistenza di una relazione negativa tra il narcisismo dell'imprenditore e i livelli d'innovazione nelle start-up. Tuttavia, sempre nel modello 2, possiamo notare la relazione negativa ma non significativa tra il genere dell'imprenditore e i livelli d'innovazione nelle start-up ($\beta = -0.190$, $p > 0.1$). Nel modello 3, infine, notiamo che la relazione tra il narcisismo dell'imprenditore e i livelli d'innovazione è ancora negativa e significativa ($\beta = -0.303$, $p < 0.1$), la relazione tra il genere dell'imprenditore e i livelli d'innovazione è ugualmente negativa e non significativa ($\beta = -1.753$, $p > 0.1$), ma la moderazione del genere e del narcisismo è significativa e negativamente correlata i livelli d'innovazione delle start-up ($\beta = -0.207$, $p < 0.1$). Quest'ultimo risultato implica che l'essere narcisista e uomo comporta dei livelli d'innovazione bassi, confermando la nostra ipotesi.

Limiti della ricerca. Essendo un lavoro ancora work in progress il primo limite della ricerca è riconducibile alla bassa numerosità del campione. Oltre questo, potrebbero essere considerate le differenze di genere anche in imprenditori provenienti da altre culture e che, ad esempio, appartengono a minoranze etniche e hanno deciso di fondare le proprie start-up in Italia. Infine, il lavoro potrebbe essere esteso considerando altre variabili come moderazione nella relazione esistente tra il narcisismo dell'imprenditore e i livelli d'innovazione. Queste variabili potrebbero essere l'età o il grado di educazione dell'imprenditore.

Implicazioni pratiche. I nostri risultati hanno alcune implicazioni pratiche in particolare per gli imprenditori e per gli investitori. Gli imprenditori devono conoscere e capire l'impatto che la loro personalità ha nel creare e gestire le loro start-up e nei livelli d'innovazione che possono essere raggiunti. Infatti, siccome parliamo di start-up, che spesso sono microimprese, la figura dell'imprenditore ricopre un ruolo fondamentale e il suo essere impatta fortemente sull'attività della start-up. Inoltre, gli investitori, tra cui i venture capitalist, le banche e i business angel, potrebbero somministrare dei test della personalità per vedere le caratteristiche dei candidati e decidere se investire o no nei loro progetti.

Originalità del lavoro. Questo è uno dei primi lavori che cerca di colmare il gap della letteratura, investigando la relazione esistente tra il narcisismo dell'imprenditore e i livelli d'innovazione. Alcuni lavori precedenti si sono concentrati su relazioni simili, ma hanno sempre investigato gli effetti nelle imprese medio/grandi. Inoltre, questa ricerca inserisce il genere come moderazione della relazione sopracitata.

Parole chiave: narcisismo dell'imprenditore; genere; innovazione; imprenditorialità; start-up

Bibliografia

- ALEXANDER G.C., HUMENSKY J., GUERRERO C., PARK H., LOEWENSTEIN G. (2010), "Brief report: Physician narcissism, ego threats, and confidence in the face of uncertainty", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 40, n. 4, pp. 947-955.
- BERNARDINO S., FREITAS SANTOS J., CADIMA RIBEIRO J. (2018), "Social entrepreneur and gender: what's personality got to do with it?", *International journal of gender and entrepreneurship*, vol. 10, n. 1, pp. 61-82.
- BURR V. (2002), *Gender and social psychology*, Psychology Press, New York.
- CAMPBELL W.K., FOSTER J.D. (2007), "The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies", in *The self*, pp. 115-138, Psychology press, New York.
- CAMPBELL W.K., GOODIE A.S., FOSTER J.D. (2004), "Narcissism, confidence, and risk attitude", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 17, n. 4, pp. 297-311.
- CAMPBELL W.K., REEDER G.D., SEDIKIDES C., ELLIOT A.J. (2000), "Narcissism and comparative self-enhancement strategies", *Journal of Research in Personality*, vol. 34, n. 3, pp. 329-347.
- CHATTERJEE A., HAMBRICK D.C. (2007), "It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 3, pp. 351-386.
- COSTA P.T., MCCRAE R.R. (1992), "Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory", *Psychological Assessment*, vol. 4, n. 1, pp. 5-13.
- ENGELN A., NEUMANN C., SCHMIDT S. (2016), "Should entrepreneurially oriented firms have narcissistic CEOs?", *Journal of Management*, vol. 42, n. 3, pp. 698-721.
- FOSTER J.D., SHRIRA I., CAMPBELL W.K. (2006), "Theoretical models of narcissism, sexuality, and relationship commitment", *Journal of social and Personal Relationships*, vol. 23, n. 3, pp. 367-386.
- GALASSO A., SIMCOE T.S. (2011), "CEO overconfidence and innovation", *Management Science*, vol. 57, n. 8, pp. 1469-1484.
- GNAMBS T., APPEL M. (2018), "Narcissism and social networking behavior: A meta-analysis", *Journal of personality*, vol. 86, n. 2, pp. 200-212.
- GRIJALVA E., NEWMAN D.A., TAY L., DONNELLAN M.B., HARMS P.D., ROBINS R.W., YAN T. (2015), "Gender differences in narcissism: A meta-analytic review", *Psychological bulletin*, vol. 141, n. 2, pp. 261-310.
- INGERSOLL A.R., GLASS C., COOK A., OLSEN K.J. (2017), "Power, Status and Expectations: How Narcissism Manifests Among Women CEOs", *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-017-3730-0.
- KASHMIRI S., NICOL C.D., ARORA S. (2017), "Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, n. 5, pp. 633-656.
- LEONELLI S., CECI F., MASCIARELLI F. (2016), "The importance of entrepreneurs' traits in explaining start-ups' innovativeness", *Sinergie*, vol. 34, n. 101, pp. 71-85.
- LUBIT R. (2002), "The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers", *The Academy of Management Executive*, vol. 16, n. 1, pp. 127-138.
- MACCOBY M. (2000), "Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 68-78.
- MACCOBY M. (2003), *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*, Broadway Books, New York.
- MCCRAE R.R., COSTA JR P.T. (1999), *A five-factor theory of personality*. In *Handbook of personality: Theory and research*, pp. 159-181, The Guilford Press, New York, NY.
- MCCULLAGH P., NELDER J.A. (1989), *Generalized linear models*, Chapman & Hall/CRC, New York.
- MORF C.C., RHODEWALT F. (2001), "Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model", *Psychological Inquiry*, vol. 12, n. 4, pp. 177-196.
- MURA M., LETTIERI E., RADAELLI G., SPILLER N. (2013), "Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital", *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, n. 4, pp. 527-544.
- NGA J.K.H., SHAMUGANATHAN G. (2010), "The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions", *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n. 2, pp. 259-282.
- O'REILLY C.A., DOERR B., CALDWELL D.F., CHATMAN J.A. (2014), "Narcissistic CEOs and executive compensation", *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n. 2, pp. 218-231.
- ROSENTHAL S.A., PITTINSKY T.L. (2006), "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n. 6, pp. 617-633.
- RUSPINI E. (2009), *Le identità di genere-seconda versione aggiornata*, Carocci, Roma.
- SCHMITT D.P., REALO A., VORACEK M., ALLIK J. (2008), "Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 94, n. 1, pp. 168-182.
- TALAULICAR T., GRUNDEI J., WERDER A.V. (2005), "Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 4, pp. 519-541.
- TANG Y., MACK D.Z., CHEN G. (2018), "The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility", *Strategic Management Journal*, vol. 39, n. 5, pp. 1370-1387.
- TSCHANZ B.T., MORF C.C., TURNER C.W. (1998), "Gender differences in the structure of narcissism: A multi-sample analysis of the Narcissistic Personality Inventory", *Sex Roles*, vol. 38, n. 9-10, pp. 863-870.
- VAKNIN S. (2007), *Malignant self love: Narcissism revisited*, Narcissus Publications Imprint, Prague.
- VAZIRE S., NAUMANN L.P., RENTFROW P.J., GOSLING S.D. (2008), "Portrait of a narcissist: Manifestations of narcissism in physical appearance", *Journal of Research in Personality*, vol. 42, n. 6, pp. 1439-1447.
- WALLACE H.M., BAUMEISTER R.F. (2002), "The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, n. 5, pp. 819-834.
- WEISBERG Y.J., DEYOUNG C.G., HIRSH J.B. (2011), "Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five", *Frontiers in psychology*, doi:10.3389/fpsyg.2011.00178.
- ZHANG H., OU A.Y., TSUI A.S., WANG H. (2017), "CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits", *The Leadership Quarterly*, vol. 28, pp. 585-604.

Rafforzare la cultura organizzativa attraverso la valorizzazione dell'heritage: un'indagine esplorativa sugli effetti in termini d'imprenditorialità interna

ANTONELLA GAROFANO* ANGELO RIVIEZZO• MARIA ROSARIA NAPOLITANO♦

Obiettivi e background teorico. Negli ultimi decenni si è registrato un crescente interesse degli studiosi verso la cultura quale determinante dell'agire imprenditoriale all'interno delle organizzazioni. I contributi empirici volti ad esplorare la natura di tale relazione, tuttavia, si sono focalizzati prevalentemente sulla cultura a livello di nazione e di settore (Hofstede, 1983; Hayton et al., 2002). Minore attenzione, invece, è stata posta verso gli altri livelli della cultura, in particolare quello organizzativo che, nonostante il potenziale impatto sui comportamenti imprenditoriali, è stato in larga parte trascurato dagli studiosi (Fayolle et al., 2011).

Il presente studio si focalizza proprio sulla cultura organizzativa, intesa quale costruito multidimensionale, che si manifesta in artefatti osservabili, valori centrali e assunti di base in grado di influenzare sia l'interazione tra management e collaboratori sia i rapporti dell'impresa con gli stakeholder esterni (Schein, 1984).

Com'è noto, la cultura aziendale è strettamente legata all'identità organizzativa ed entrambe risultano profondamente influenzate dalla storia di un'impresa, radicata nei valori centrali dei suoi fondatori. Da qui il crescente interesse dimostrato negli ultimi anni da accademici e professionisti d'impresa nei confronti dei processi di valorizzazione del corporate heritage, considerato quale potente mezzo per rafforzare e riformulare la cultura aziendale (Balmer, 2011; Napolitano et al., 2018). L'heritage è un costruito dalle molteplici sfaccettature, che deriva da diverse fonti in continua evoluzione nel tempo ed è diretto a diverse categorie di fruitori (Ashworth, 1991). Come si è avuto modo di evidenziare in altra sede, l'heritage fa riferimento a tutto ciò che il passato ha trasmesso al presente, un complesso di risorse materiali e immateriali che un'organizzazione, ovvero una comunità, riconosce come testimonianza del proprio vissuto, in grado di esprimerne l'identità e il senso più profondo, assumendo altresì un significato sociale (Pearce, 1998). In tempi recenti, l'heritage ha fatto il suo ingresso nella letteratura di management, in particolare negli studi sulla longevità aziendale, ove la storia dell'impresa, insieme alle componenti materiali e immateriali dell'heritage, sono state considerate quale potenziale fonte di vantaggio competitivo (Napolitano et al., 2018). La rilevanza del corporate heritage trova il suo fondamento nell'abilità di connettere passato, presente e future e di comunicare solidità e credibilità ai diversi pubblici di riferimento (Misiura, 2006; Balmer, 2011). L'heritage è così divenuto l'elemento centrale di uno specifico filone della letteratura di marketing, definito heritage marketing, basato sull'uso strategico del patrimonio storico e culturale di un'impresa che, unito al sistema di principi e credenze custoditi dagli individui e dall'organizzazione nel suo complesso, offre l'opportunità di implementare strategie di differenziazione e costruire relazioni di lungo periodo con tutti gli stakeholder aziendali (Napolitano et al., 2018). In altri termini, il patrimonio storico e culturale dell'impresa diventa un veicolo in grado di generare un senso di appartenenza e creare un legame emotivo che persiste nel tempo (Misiura, 2006), partendo dalle molteplici possibilità connesse proprio alla narrativizzazione del corporate heritage (Burghausen and Balmer, 2014; Riviezzo et al., 2016).

Nonostante l'interesse teorico ed empirico suscitato dal corporate heritage, modesti sforzi di ricerca sono stati compiuti per indagare in che modo la sua valorizzazione può impattare sulla corporate entrepreneurship, ovvero sull'imprenditorialità interna, un costruito multidimensionale ampiamente utilizzato dagli studiosi per studiare le attività imprenditoriali nell'ambito delle organizzazioni già esistenti (Guth and Ginsberg, 1990).

Partendo dall'assunto che la cultura aziendale può essere identificata come una componente rilevante della corporate entrepreneurship (Fayolle et al., 2011), il presente lavoro si propone di comprendere se e in che modo la realizzazione di attività di valorizzazione del vissuto aziendale può rafforzare la cultura e i valori dell'organizzazione, creando un clima che incoraggia comportamenti orientati all'imprenditorialità. Nello specifico, l'obiettivo è quello di capire meglio in che modo il corporate heritage può essere usato per valorizzare la cultura e l'imprenditorialità aziendale, esplorando le possibili manifestazioni di tale relazione.

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli studi della Campania "Luigi Vanvitelli"
e-mail: antonella.garofano@unicampania.it

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

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli studi di Napoli "Parthenope"
e-mail: mariarosaria.napolitano@uniparthenope.it

A tal fine, è stata realizzata un'analisi di caso multiplo su 20 imprese longeve italiane con almeno 100 anni di storia, che si sono distinte per aver pianificato e implementato efficaci strategie per la valorizzazione del proprio heritage.

Nei paragrafi che seguono, vengono sinteticamente delineati la metodologia e i principali risultati dell'analisi e vengono successivamente discussi le implicazioni e i limiti dello studio.

Metodologia. Per raggiungere gli obiettivi dello studio si è scelto di condurre uno studio di caso multiplo (Eisenhardt, 1989). Secondo Yin (1994), uno studio di caso è un'indagine empirica che indaga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale, utilizzando molteplici fonti di prova, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti. Si è scelto, dunque, di basare la ricerca sull'analisi approfondita di 20 imprese italiane longeve, che sono state in grado di progettare e attuare strategie particolarmente efficaci per valorizzare il patrimonio storico detenuto. La scelta di concentrarsi su imprese longeve è legata al fatto che esse sono in linea teorica quelle più interessate a sfruttare strategicamente il loro vissuto, in quanto hanno il potenziale più ampio per farlo con successo. Inoltre, i contributi empirici sull'imprenditorialità si concentrano principalmente su imprese giovani e di nuova creazione, mentre gli studi su imprese longeve risultano scarsi e strettamente necessari (Zellweger e Sieger, 2012).

Per identificare i casi da sviluppare, si è fatto riferimento a lavori precedenti (Riviezzo et al., 2018; Napolitano et al., 2018) e sono stati presi in considerazione diversi aspetti. Nello specifico, si è cercato di garantire una certa variabilità tra i casi, in termini di dimensioni, settori di operatività ed aree territoriali. Una breve descrizione dei casi studio è riportata nella Tabella 1.

In linea con l'approccio qualitativo degli studi narrativi (Gabriel, 1991; Boje, 2001; Czarniawska, 2004), le case history sono state costruite usando un mix di diverse fonti. In primo luogo, sono state usate storie elicitate, cioè informazioni derivanti da interviste approfondite con imprenditori e manager, condotte faccia a faccia, registrate e trascritte. Al fine di assicurare che tutti i temi rilevanti per gli obiettivi della ricerca fossero accuratamente trattati in tutti i casi, è stata utilizzata un'apposita scaletta d'intervista. In secondo luogo, si è fatto riferimento a storie che erano già state prodotte, come monografie aziendali, video, documenti aziendali, articoli di giornale e così via. Infine, sono state raccolte storie spontanee, ovvero quelle emergenti da visite e osservazioni dirette a siti aziendali, musei, sale espositive e così via, nonché da conversazioni più informali e non strutturate, che hanno permesso un ulteriore avvicinamento agli argomenti di interesse (Yin, 1994). I casi studio su cui si basa la ricerca, dunque, derivano da un misto di oralità, testualità e visualità (Musacchio Adorisio, 2009).

Sulla base delle interviste, registrate e trascritte, e di tutti i materiali aggiuntivi, sono stati sviluppati i file dei casi, il cui contenuto è stato analizzato utilizzando Nvivo10. È stato quindi seguito un processo strutturato per l'analisi dei dati: in primo luogo, uno studio preliminare all'interno del caso; a seguire, un confronto cross-case volto alla ricerca di differenze e similitudini tra i casi.

Tab. 1: Breve descrizione dei casi studio

Impresa	Anno di fondazione	Settore	Fatturato *	Informatori chiave (Storie elicitate)	Materiale scritto e documentario (Storie prodotte)	Visite e osservazioni (Storie spontanee)
Albergian	1908	Alimentare	A	- Presidente - Amministratore delegato	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Video corporate	- Sito aziendale - Museo
Amarelli	1731	Alimentare	B	- Presidente onorario - Amministratore delegato - Direttore marketing - Curatore del museo	- Monografie - Sito web aziendale - Sito web del museo - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo - Casa della famiglia imprenditoriale
Ascione	1855	Accessori	B	- Amministratore delegato - Direttore di produzione - Curatore del museo	- Monografie - Sito web aziendale - Comunicati stampa	- Museo
Birra Peroni	1846	Bevande alcoliche	E	- Curatore del museo e dell'archivio - Corporate Communication Manager	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Sito web del museo - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo e archivio
Confetti Pelino	1783	Alimentare	B	- Presidente - Amministratore	- Sito web aziendale - Documenti aziendali - Comunicati stampa	- Siti aziendali - Museo
E. Marinella	1914	Accessori	C	- Amministratore delegato - Curatore del museo - Direttore brand e comunicazione	- Monografie - Sito web aziendale - Video corporate - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Fabbri	1905	Alimentare	D	- Amministratore delegato - Product Manager	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Video corporate - Documenti aziendali e brochure - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Filippo Catarzi	1910	Accessori	B	- Amministratore delegato	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Video corporate - Comunicati stampa	- Sito aziendale

Fondazione Banco di Napoli	1991	Servizi finanziari	B	- Presidente - Direttore del museo	- Monografia aziendale - Paper scientifici - Sito web aziendale - Video corporate - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Fratelli Branca Distillerie	1845	Bevande alcoliche	E	- Direttore delle Pubbliche relazioni - Direttore Brand e comunicazione - Curatore del Museo	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Sito web del museo - Video corporate - Brochure - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Gruppo Guzzini	1912	Manifatturiero	E	- Presidente - Corporate Brand Manager	- Monografie aziendali - Sito web aziendale - Presentazione aziendale - Comunicati stampa	- Sito aziendale
Gruppo Piaggio	1887	Manifatturiero	F	- Direttore Marketing	- Sito web aziendale - Sito web del museo - Video corporate - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Lanificio Fratelli Piacenza	1733	Tessile	C	- Brand Manager	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Comunicati stampa	- Sito aziendale
Martini & Rossi	1863	Bevande alcoliche	E	- Manager delle pubbliche relazioni - Manager del museo - Curatore dell'archivio	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Sito web del museo - Video corporate - Brochure - Comunicati stampa	- Visitor Center - Museo
Montegrappa	1912	Accessori	C	- Presidente - Direttore Marketing - Curatore del museo - Direttore della boutique	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Video corporate - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo - Boutique
Pirelli	1872	Manifatturiero	F	- Vice-direttore Fondazione - Corporate Reputation Officer - Direttore Fondazione e Corporate Senior Advisor	- Monografie aziendali - Sito web aziendale - Sito web dell'archivio - Video corporate e documentari - Brochure - Comunicati stampa	- Archivio - Exhibition hall
Poli Distillerie	1898	Servizi finanziari	C	- Amministratore delegato	- Monografia - Sito web aziendale - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Società Reale di Mutua di Assicurazioni	1828	Servizi finanziari	F	- Direttore Brand e Comunicazione - Direttore Ufficio stampa - Curatore museo e archivio	- Monografia aziendale - Sito web aziendale - Sito web del museo - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo
Strega Alberti	1860	Bevande alcoliche	C	- Presidente e Amministratore delegato - Direttore Marketing - Curatore museo	- Monografia - Sito web aziendale - Sito web del museo - Video corporate - Brochure - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo - Mostre
Tela Umbra	1908	Tessile	A	- Presidente - Socio	- Monografie - Sito web aziendale - Comunicati stampa	- Sito aziendale - Museo

* **Fatturato:** A = <1 mln €; B = 1-5 mln €; C = 10-50 mln €; D = 51-100 mln €; E = 101-500 mln €; F = >500 mln €.

Principali risultati dell'analisi. Di seguito vengono sinteticamente presentati i principali risultati dell'analisi in profondità dei 20 casi studio, diretta: da un lato, ad indagare se e come l'heritage aziendale possa essere utilizzato per rafforzare la cultura organizzativa; dall'altro, ad approfondire la relazione tra valorizzazione del patrimonio aziendale e imprenditorialità.

Come evidenziato in precedenza, l'heritage aziendale può essere considerato come una rilevante dimensione dell'identità aziendale, in grado di connettere il passato con il presente e il futuro di un'organizzazione, offrendo così nuove opportunità per soddisfare le esigenze degli stakeholder (Balmer, 2011; Riviezzo et al., 2018). In questa prospettiva, la valorizzazione del patrimonio storico viene considerata come un modo per nutrire e attivare una delle dimensioni normative della cultura aziendale, che nella definizione di Schein (1983) è chiaramente connessa con le conoscenze organizzative tratte dall'esperienza passata. La presente analisi ha rivelato che i tratti tangibili e intangibili del patrimonio aziendale sono ampiamente utilizzati per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, poiché rappresentano un asset strategico che può portare al successo e contribuire alla formazione di un'identità organizzativa unica. Le evidenze empiriche dell'analisi dimostrano che le scelte strategiche e i comportamenti adottati dalle aziende indagate per migliorare la loro storia e i loro valori rafforzano la cultura organizzativa e mantengono vivo lo spirito imprenditoriale.

In altre parole, preservare e sfruttare il patrimonio storico racchiuso nel passato aziendale è un modo per alimentare quella parte della cultura di un'organizzazione, racchiusa nei valori organizzativi, nei principi, negli spazi e nelle pratiche condivise da manager e dipendenti e sopravvissuta attraverso le generazioni.

Questi aspetti emergono chiaramente dalle dichiarazioni degli intervistati, alcune delle quali sono riportate nella Tabella 2.

Tab. 2: Alcuni dati tratti dalle interviste

«Il nostro museo aziendale è stato creato con l'idea di preservare ciò che abbiamo e di raccontarci, prima di tutto, ricordando alle generazioni che verranno dopo e anche ai dipendenti che lavorano in questa realtà ciò che c'era prima».
«Molti degli incontri, con i clienti e i manager più importanti, hanno luogo all'interno del nostro museo, per mostrare quanto sia significativa la storia. L'attività della nostra fondazione è in ogni caso un modo per mantenere la sua storia e i suoi riferimenti sul territorio. Molto spesso capita che gli <i>area manager</i> italiani siano invitati a visitare questo museo, anche per generare un senso di appartenenza».
«Questo libro in cui viene raccontata la storia dell'azienda viene consegnato a tutti i dipendenti. Poi ho il compito di raccontare la nostra storia a tutti i neo-assunti, provenienti da tutto il mondo, quindi facciamo queste sessioni di formazione sulla storia dell'azienda per tutte le società del gruppo [...] Siamo più orientati a trasmettere questi valori culturali all'interno dell'azienda, per generare il coinvolgimento delle persone nella nostra cultura, nel nostro modo di fare e pensare, che non è nato oggi e continua in una certa direzione».
«Realizziamo una serie di iniziative per coinvolgere i colleghi e far conoscere loro la storia dell'azienda. L'altro elemento [...] è l'intranet del gruppo che ha una sezione dedicata di archivi storici che i colleghi responsabili dei vari archivi storici del mondo arricchiscono con "pillole di heritage", ed è una cosa molto bella perché tutti nel mondo possono conoscere la storia dei marchi, quindi lavorano tutti i giorni, magari in finanza, magari in aree che non hanno contatto con queste realtà, e quindi diventa anche uno strumento di lealtà, di coinvolgimento, utile a farli sentire parte del tutto [...] Abbiamo creato una piattaforma solo per condividere le immagini digitali e quindi tutte le immagini storiche, dalla campagna stampa, al documento, alla fotografia, in modo che possano essere condivise a livello globale con tutti i colleghi del mondo».

Come diversi studiosi hanno evidenziato negli ultimi anni, la valorizzazione della storia e dei valori di un'azienda rappresenta un potente asset strategico, volto a rafforzare i rapporti sia con gli stakeholder esterni, prima di tutto i clienti, sia con gli stakeholder interni, che sono i principali detentori della cultura aziendale. Il ruolo degli stakeholder interni, spesso considerati sia come target che come protagonisti della valorizzazione dell'heritage aziendale, è ampiamente riconosciuto dagli intervistati, che in molte occasioni hanno evidenziato come la storia dell'impresa può essere utilizzata per consolidare il senso di appartenenza dei clienti interni. Nella maggior parte dei casi, gli intervistati fanno riferimento alla memoria organizzativa quale preziosa risorsa per motivare e formare i dipendenti, ma anche per diffondere e rafforzare la cultura e i valori dell'organizzazione, nonché per consolidare e rinnovare l'identità aziendale.

La presente analisi ha anche rivelato che, nel caso specifico delle imprese familiari, la valorizzazione del patrimonio storico aziendale è principalmente rivolta alla protezione e alla trasmissione di valori e principi alle nuove generazioni.

Attraverso la content analysis, è stato possibile ricondurre il modo in cui il patrimonio storico e culturale influenza i comportamenti e gli atteggiamenti imprenditoriali all'interno delle imprese longeve ai seguenti temi, ovvero alle seguenti categorie concettuali: sviluppo di nuovi prodotti; relazioni esclusive; ispirazione per progetti di ampio respiro; audacia; fiducia nel futuro che viene dal passato (Tabella 3).

Tab. 3: Le categorie concettuali emerse dall'analisi

Tema	Testo delle interviste
Sviluppo di nuovi prodotti	«Abbiamo lanciato un'edizione limitata di un vermouth, per arrivare a questo prodotto sono state fatte molte <i>induction</i> nell'archivio, studi molto lunghi, richieste di informazioni, quindi siamo arrivati a un prodotto che nasce da ciò che siamo stati in grado di raccontare grazie al nostro archivio storico ».
Relazioni esclusive	«Raccontare la storia dell'azienda, insieme alla sua architettura industriale, ci consente di raccontare e rafforzare questa relazione con artisti e architetti». «Invitiamo i nostri ospiti importanti a visitare il museo. È una vetrina importante sul nostro territorio». «Per il nostro 275 ° anniversario abbiamo realizzato un materiale speciale, esclusivamente per un cliente».
Progetti di ampio respiro	«Nel 2004 il nostro amministratore delegato ci ha spinto a valorizzare in modo analogo l'immenso patrimonio culturale di altre aziende storiche del territorio e insieme con l'Università e il Comune ha fondato un'associazione volta a salvaguardare e valorizzare la cultura industriale locale. Oggi ci sono una trentina di membri che spesso organizzano conferenze e mostre sul tema della cultura industriale, sia storica che contemporanea. Organizziamo mostre, conferenze e svolgiamo attività di studio».
Audacia	«Quando nessuno parlava di heritage, abbiamo sentito il bisogno di raccontare la nostra storia [...] era un po' rischioso, ma lo avremmo fatto con i nostri soldi. Penso che se credi davvero in qualcosa, devi investire! [...] se credi in qualcosa devi anche fare debiti [...] l'ho fatto perché ho fortemente creduto in questa cosa, che è la testimonianza di un'impresa che è esistita e sopravvissuta ».
Fiducia nel futuro che viene dal passato	«Per fortuna siamo considerati una delle cose più importanti del territorio, siamo in qualche modo la storia del tessile, siamo stati tra le prime famiglie imprenditoriali [...] quindi siamo percepiti molto bene e il nostro impegno è cercare di mantenere questa percezione sempre allo stesso livello, se non più alta».

Il tema dello “sviluppo di nuovi prodotti” ricorre in un numero significativo di casi, dal momento che il serio coinvolgimento delle società investigate nella valorizzazione del patrimonio storico aziendale determina generalmente una riflessione strategica che conduce naturalmente verso attività innovative. Durante le interviste, infatti, si è spesso fatto riferimento all'ispirazione che normalmente deriva dalla visita ai luoghi della memoria organizzativa, come i musei e gli archivi aziendali.

L'analisi condotta ha evidenziato che il forte legame basato sulle tracce del passato e sfruttato attraverso gli strumenti narrativi più adeguati crea alcune relazioni privilegiate con speciali categorie di stakeholder, che possono avere un impatto significativo sulla competitività aziendale. La relativa categoria concettuale è quella delle “relazioni esclusive”, create facendo leva su quei valori e su quegli elementi simbolici derivanti dalla storia aziendale e in grado di rendere l'impresa unica per i suoi mercati di riferimento.

In molti casi, il desiderio di mantenere vivo il patrimonio storico insieme alla cultura e ai valori aziendali è una fonte di ispirazione per “progetti di più ampio respiro”, che sono un'altra possibile manifestazione del pensiero e dell'agire imprenditoriale. Sono riconducibili a questa categoria concettuale tutti i progetti culturali, sociali e commerciali che nelle parole degli intervistati sembrano ispirarsi al ruolo svolto dalle imprese investigate nello sviluppo storico della loro regione e, in alcuni casi, dell'intero Paese. L'altra categoria concettuale emersa dall'analisi delle parole degli intervistati, etichettata come “audacia”, rimanda ai consistenti e rischiosi investimenti sostenuti per realizzare le strategie di valorizzazione dell'heritage aziendale, a partire da quelli connessi alla creazione di musei ed archivi. Pensare a nuove idee e nuove iniziative generalmente significa affrontare grandi incertezze. In questo senso, avere una lunga storia di successi può dare fiducia agli stakeholder interni ed esterni. Analizzando le parole degli intervistati, si è deciso di categorizzare questa argomentazione come “fiducia nel futuro che viene dal passato”, intesa come quella “spinta extra” derivante dall'esperienza passata, che porta le aziende ad andare avanti con orgoglio e motivazione.

Implicazioni e conclusioni. Lo studio in oggetto presenta significative implicazioni sia per gli studiosi sia per i professionisti d'impresa. Con riferimento alle implicazioni teoriche, la ricerca contribuisce a comprendere: in primo luogo, come la valorizzazione del patrimonio storico aziendale può contribuire a rafforzare la cultura aziendale, alimentando quei valori e quelle convinzioni derivanti dalla storia collettiva e dalle lezioni del passato (Schein, 1984); in secondo luogo, come la valorizzazione dello stesso patrimonio può influenzare l'imprenditorialità nelle organizzazioni già esistenti, anche agendo su altre variabili interne che presentano sovrapposizioni con la cultura aziendale (Fayolle et al., 2011). Riguardo al primo punto, l'analisi ha consentito di esplorare la valorizzazione dell'heritage come chiave per tenere insieme l'organizzazione, guidando e formando atteggiamenti e comportamenti degli stakeholder interni. In questo senso, valorizzare la memoria organizzativa racchiusa nel patrimonio storico aziendale è un mezzo per fornire ai propri membri un forte senso di identità e di appartenenza. Riguardo al secondo punto, la natura esplorativa dell'analisi ha consentito di cogliere alcuni comportamenti e attività imprenditoriali che altrimenti sarebbero stati trascurati. Inoltre, l'analisi approfondita delle interviste ha consentito di rintracciare diverse manifestazioni dell'influenza delle strategie di valorizzazione dell'heritage sull'imprenditorialità aziendale. Di particolare interesse, il fatto che l'indagine sia stata condotta nel contesto delle imprese longeve, tradizionalmente trascurate dalla letteratura sull'imprenditorialità, che tende a concentrarsi su imprese giovani o di nuova costituzione, operanti in industrie dinamiche e in crescita (Zellweger e Sieger, 2012). Pertanto, il presente studio si propone di migliorare la comprensione della relazione tra cultura aziendale e imprenditorialità interna, evidenziando in che modo la volontà di sfruttare e trasmettere la memoria organizzativa possa influenzare il pensiero strategico e il processo decisionale, spingendo le aziende longeve ad essere innovative, proattive e propense al rischio per mantenere viva la loro storia e le loro tradizioni.

Con riferimento alle implicazioni manageriali, il presente studio offre diversi spunti sugli strumenti da utilizzare per rafforzare la cultura organizzativa attraverso la valorizzazione dell'heritage, con particolare riguardo agli elementi tangibili e intangibili in grado di motivare e formare gli stakeholder interni. Inoltre, lo studio va oltre le dimensioni “classiche” dell'imprenditorialità interna, fornendo concreti suggerimenti ai dirigenti e agli imprenditori che hanno bisogno di collegare il passato con il futuro, ovvero di mantenere vive le tradizioni, pur affrontando i cambiamenti imposti dall'innovazione.

Lo studio presenta anche alcuni limiti, principalmente connessi alla natura esplorativa e induttiva dell'indagine. Nonostante la variabilità dei 20 casi selezionati, infatti, non è possibile generalizzare i risultati dello studio. Inoltre, visto il potenziale impatto dell'ambiente esterno sull'imprenditorialità aziendale, gli studi futuri dovrebbero prendere in considerazione altre possibili dimensioni della cultura, al fine di analizzare come la loro interazione con la cultura aziendale e con la valorizzazione dell'heritage può influenzare l'imprenditorialità interna.

Bibliografia

- BALMER J.M.T. (2011), “Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy”, *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 9/10, pp. 1380-1398.
- BALMER J.M.T. (2013), “Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?”, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 290-326.
- BOJE D.M. (1991), “Consulting and change in the storytelling organisation”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 4, n. 3, pp. 7-17.

- BURGHAUSEN M., BALMER J.M.T. (2014), "Repertoires of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 384-402.
- CZARNIAWSKA B. (2004), *Narratives in Social Science*, London, Sage.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FAYOLLE A., BASSO O., BOUCHARD V. (2011), "Understanding the impact of culture on firm's entrepreneurial orientation and behaviour: a conceptual framework", in Fayolle A., Todorov K. (edited by) *European entrepreneurship in the globalizing economy*, Edward Elgar Publishing.
- GABRIEL Y. (1991) "Turning Facts into Stories and Stories into Facts: An Hermeneutic Exploration of Organizational Folklore", *Human Relations*, vol. 44, n. 8, pp.857-875.
- GUTH W.D., GINSBERG, A. (1990), "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 1, pp. 5-15.
- HAYTON J.C., GEORGE G., ZAHRA S.A. (2002), "National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n. 4, pp. 33-52.
- HOFSTEDE G. (1983), "National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations", *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, n. 1-2, pp. 46-74.
- MISIURA S. (2006), *Heritage Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- MUSACCHIO ADORISIO A.L. (2009), *Storytelling in Organizations. From theory to empirical research*, Houndmills, Pelgrave McMillan.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., GAROFANO A. (2018), *Heritage marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- PEARCE S.M. (1998), "The construction of heritage: The domestic context and its implications", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 4, n. 2, pp. 86- 102.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R. (2016), "Il tempo è lo specchio dell'eternità. Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. XIII, 497-523.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R. (2018), "A stakeholder approach to heritage marketing strategy", *Global Marketing Conference Proceedings*, Tokyo, July 26-29.
- SCHEIN E.H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan management review*, vol. 25, n. 2, pp. 3-16.
- YIN R.K. (1994), "Discovering the future of the case study. Method in evaluation research", *Evaluation Practice*, vol. 15, n. 3, pp. 283-290.
- ZELLWEGER T., SIEGER P. (2012), "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms", *Small Business Economics*, vol. 38, n. 1, pp. 67-84.

Il ruolo della fairness nelle alleanze cooperative

ANNA MINÀ* CHRISTIAN LECHNER*

Obiettivi. A partire dalla fine degli anni '80, diversi studiosi di management hanno progressivamente messo in evidenza che le imprese devono essere in grado di operare in ambienti altamente competitivi e sempre più instabili (cfr. D'Aveni et al., 2010), sia dal punto di vista tecnologico, sia di mercato. In tale contesto denominato iper-competitivo, le imprese sono chiamate a sviluppare la capacità di cooperare con altre imprese, talora anche rivali (Lorange e Roos, 1991; Nalebuff e Brandenburger, 1996). Muovendosi da tale riflessione, gli studi manageriali hanno mostrato che le alleanze rappresentano una scelta strategica attraverso la quale le imprese sfruttano i vantaggi della loro complementarità e riducono le debolezze che emergono quando, operando in modo indipendente, esse si trovano a fronteggiare le incessanti incertezze ambientali e tecnologiche (Harrigan, 1988; Lorange e Roos, 1991, Das e Teng, 2000; Simonin, 1999). Di fatto, le imprese possono migliorare il proprio posizionamento competitivo accedendo a risorse complementari attraverso la cooperazione con altre imprese con le quali condividono anche i rischi e i costi (Ahuja, 2000; Baum e Oliver 1991; Dyer e Singh, 1998).

Nell'ambito delle alleanze strategiche, vari lavori rilevano come, parallelamente al cresciuto il numero di nuove alleanze - talora anche con imprese rivali (Hamel, 1991, Lado et al., 1997; Parkhe, 1993) - sia lievitato anche il loro tasso di mortalità (Sadowski e Duysters, 2008). Sebbene diversi studiosi hanno estensivamente indagato sugli antecedenti alla formazione di alleanze, anche cooperative (Dierickx e Cool, 1989; Das e Teng, 2000; Gulati, 1995, 1999; Gulati e Singh, 1998; Gnyawali et al., 2006; 2008), gli aspetti connessi alla rottura delle alleanze - siano esse cooperative o meno - sono stati scarsamente esplorati (Ariño e Ring, 2010). Segue il rilievo di indagare sulle ragioni sottese al successo e al fallimento delle alleanze strategiche e, in particolare, al motivo per cui alcune alleanze proseguono anche oltre la scadenza naturale dell'accordo, mentre altre sono di breve durata e si concludono ancor prima del previsto (Reuer e Zollo, 2005).

Sebbene le risorse e le capacità delle imprese partner rappresentino dei "must-have" (Wagner et al., 2011, 30), e dunque, sono considerate degli aspetti essenziali che motivano, sia la formazione, sia la fine delle alleanze stesse (Reuer e Zollo, 2005), le percezioni sulla correttezza (o fairness), così come la paura del comportamento opportunistico del partner non possono essere ignorate se la condivisione dei risultati e le scelte decisionali non avvengono correttamente e, dunque, percepite come fair (Luo, 2008). Al di là del fatto che le alleanze cooperative possono non raggiungere il loro obiettivo iniziale e fallire (Lorange e Roos, 1991), è importante sottolineare che la fine di un'alleanza può essere ricondotta a motivazioni che non sono necessariamente collegate con il fallimento degli obiettivi iniziali dell'alleanza stessa, bensì a questioni collegate alle tensioni e alla percezione di correttezza comportamentale tra i partner. Quest'ultime assumono un ruolo cruciale, ancor più se si tratta di un'alleanza cooperativa (Hamel, 1991)¹.

Così come la percezione di correttezza gioca un ruolo importante nella decisione di formare un'alleanza (Das, 2006; Luo, 2005, 2008), l'altra faccia della medaglia è che la percezione di scorrettezza di un partner dell'alleanza può condurre a un'escalation della competizione, e dunque, alla rottura dell'alleanza e alla definizione di una sanzione per il comportamento scorretto. Di fatti, la percezione dell'azione scorretta da parte dell'impresa partner può portare al suo rifiuto a continuare la cooperazione, in termini di combinazione di risorse e condivisione di rischi, ma soprattutto, a limitare comunicazioni confidenziali e avviare azioni di sabotaggio (Jaworski e Kohli 1993; Wall e Callister, 1995; Samaha et al., 2011).

In altri termini, "quando emerge il conflitto, si riduce la cooperazione interimpresa poiché le parti assumono reciprocamente un atteggiamento più instabile e ostile e, dunque meno disponibile a lavorare l'un l'altro" (trad. nostra da Samaha et al., 2011, 103).

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Enna "Kore"
e-mail: anna.mina@unikore.it

• Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Free University of Bozen - Bolzano
email: Christian.Lechner@unibz.it

¹ Il termine *coopetition* (o cooperazione) è un neologismo per spiegare che le imprese possono trovarsi a cooperare con i rivali (Brandenburger e Nalebuff, 1996). Assumendo una prospettiva di *game theory*, il tema di fondo è che *coopetition* rappresenta un gioco *win-win* a risultati variabili. Dunque, diversamente dalla cooperazione - che definisce uno schema *win-win* a somma positiva e fissa -, la *coopetition* si esplicita in un gioco cooperativo con spinte competitive. Dunque, nella fase di creazione del valore partner sono impegnati in modo cooperativo, mentre nella fase di appropriazione del valore, si osserveranno le parti competere. Ne segue che la *coopetition* emerge quando vi è una "parziale convergenza di interessi tra gli attori" (Dagnino, 2009).

Poiché le tensioni tra i partner rivali possono portare alla rottura dell'alleanza cooperativa e la percezione della correttezza rappresenta una variabile chiave per la durata dei rapporti cooperativi tra i partner (Soppe et al., 2014; Lechner et al., 2016), la domanda di ricerca sottesa a questo studio - ancora in fieri - è la seguente: esiste un livello di scorrettezza tollerato all'interno di un'alleanza cooperativa, superato il quale si avvia un'escalation del conflitto che può portare alla rottura dell'alleanza stessa?

Metodologia. La ricerca si basa su un'analisi qualitativa di un caso studio (Yin, 2009). Le tre principali ragioni che giustificano la scelta metodologica in parola sono spiegate di seguito. In primo luogo, il metodo dei casi studio è tipicamente adottato per affrontare temi di ricerca che sono nelle fasi iniziali di sviluppo (Gibbert et al., 2008) e che, dunque, non possono essere indagati facendo riferimento a database di grandi dimensioni (Golden-Biddle e Locke, 1993). Sebbene il tema della cooptation abbia raggiunto l'età della giovinezza (Dagnino e Minà, 2018), e negli ultimi anni si sia assistito a un incessante aumento dei studi pubblicati (Gnyawali et al., 2016), l'introduzione del concetto di fairness nella letteratura su cooptation è interamente nuovo rispetto allo stato dell'arte. Dunque, l'adozione del metodo qualitativo basato su un caso può consentire di cogliere i nessi causali, finora inesplorati, che possono informare l'evoluzione del fenomeno e presentare delle intuizioni da corroborare empiricamente con metodi quantitativi su grandi campioni.

In secondo luogo, la ricerca qualitativa tramite il metodo di casi studio si presta ad analisi longitudinali (Eisenhardt, 1989), perché consente di affrontare diverse varietà di elementi, anche attraverso le tecniche della ricerca storica. Questo aspetto è di particolare importanza per questa ricerca che esplora come la percezione di correttezza del partner rivale conduce all'escalation della competizione.

In terzo luogo, lo studio qualitativo dei casi è preferibile quando le indagini sono connesse alle circostanze contemporanee in un contesto reale (Leonard-Barton, 1990). In questo senso, il legame tra il fenomeno e il contesto nel quale esso si sviluppa e si manifesta non è chiaramente definito, per cui diventa difficile isolare gli elementi del contesto che possono condizionare l'evoluzione del fenomeno oggetto di studio (Yin, 2015).

Conformemente a diversi lavori precedenti sulle alleanze cooperative (Fernandez et al., 2014; Gnyawali et al., 2008) che suggeriscono di utilizzare il metodo dei casi studio per esplorare le relazioni cooperative (Bengtsson et al., 2010), questo articolo si focalizza su un unico caso studio selezionato per la sua natura potenzialmente rivelatoria (Pettigrew, 1990). In particolare, lo studio in parola considera l'alleanza tra Apple e Samsung e analizza tutti i documenti processuali della corte di San Francisco derivanti dalla battaglia legale, durata 7 anni, tra i due colossi del settore high-tech. Si tratta di un caso che ben si presta ad indagare la percezione di correttezza nelle alleanze cooperative per due ordini di motivi. In primo luogo, i dati consentono un'analisi longitudinale che si sviluppa in un arco temporale appropriato per indagare l'evoluzione delle relazioni interimpresa tra due partner rivali. In secondo luogo, l'analisi dei documenti processuali consente di tracciare l'evoluzione del rapporto tra Apple e Samsung precedentemente alla situazione di escalation del conflitto, e che poi ha avviato la diatriba in tribunale, nonché gli elementi che incidono sulla percezione di correttezza dei partner.

Risultati. L'analisi qualitativa dei documenti processuali e della battaglia legale che ha interessato Apple e Samsung nel periodo tra il 2011 e il 2018 consente di evidenziare che la correttezza emerge quando, date due imprese rivali che formano un'alleanza cooperativa, una dei due rivali potrebbe trovarsi in una condizione di vantaggio e, dunque, sfruttare i benefici dell'alleanza per attivare meccanismi di learning race (Hamel, 1991). Tuttavia essa preferisce evitare tale situazione per non compromettere la prosecuzione dell'alleanza cooperativa e ottenere profitti a lungo termine.

Le imprese rivali adottano un comportamento 'fair' nella misura in cui evitano di sfruttare l'apparente preminenza dei benefici privati rispetto ai benefici comuni all'alleanza (Khanna et al., 1998). Se agiscono in modo tale che l'altro partner percepisca la scorrettezza, le imprese avviano un processo che porta il rivale a dover tollerare il comportamento scorretto, fino al punto in cui si attiva una vera e propria escalation della competizione. A partire da quel momento, le imprese dell'alleanza cooperativa non saranno più nelle condizioni di agire cooperativamente, ma inizieranno a porre in essere una serie di manovre competitive che, riprendendo Derfus et al., (2008), produce il cd. 'red queen effect', nonché l'interruzione dell'alleanza stessa.

Al di là della paura che l'impresa partner possa porre in essere comportamenti competitivi, lo studio conferma che la correttezza tra partner di un'alleanza cooperativa caratterizza l'agire della singola impresa fin quando questa non si senta minacciata da meccanismi di learning race e spill-over del partner rivale.

Questo studio mira a fornire due contributi principali. In primo luogo, il lavoro consente di estendere la letteratura esistente sulle alleanze strategiche approfondendo il ruolo nella fairness all'interno dei rapporti interimpresa. In particolare, questo articolo consente di integrare lo studio di Ariño e Ring (2010) sulla correttezza comportamentale nella formazione delle alleanze e fornire taluni spunti di riflessione sui meccanismi attraverso i quali la percezione di correttezza condiziona le scelte di interruzione delle alleanze.

In secondo luogo, lo studio in parola consente di estendere la letteratura esistente su cooptation, introducendo i driver alla base della termination delle alleanze tra imprese rivali. In questa prospettiva, l'articolo fornisce spunti in merito all'evoluzione delle alleanze cooperative.

Limiti della ricerca. Questa ricerca si basa su un singolo caso studio qualitativo e, dunque, l'estendibilità dei risultati appare essere limitata. In tale prospettiva, si propone un'agenda di ricerca a più step. Il primo step può essere

perseguito facendo riferimento ad altri casi di alleanze coopetitive nel settore dell'*high-tech*. In particolare, si propone l'adozione di casi multipli basati sulle relazioni coopetitive tra Apple e Google, Apple e Adobe, e Google e Samsung. Si tratta di alleanze volontarie, dove il ruolo delle c.d. terze parti è trascurabile (ove vi sia) e nessuna delle alleanze è caratterizzata da problematiche di *resource dependence*.

Un secondo step di ricerca è teso a verificare l'estendibilità dei risultati in settori e contesti culturali differenti. Lo studio in parola ha considerato il ruolo della correttezza tra due partner rivali operante nel settore *high-tech*, ossia un settore dove il ruolo dell'innovazione tecnologica e la creazione di conoscenza assume un ruolo chiave per il vantaggio competitivo dell'impresa stessa. Segue come il rischio di comportamento opportunismo dei partner che possono attuare manovre di *learning races* e *spill-over* possa aumentare la percezione di scorrettezza del partner, ridurre la tolleranza a manovre percepite come 'unfair', e anticipare l'*escalation* del conflitto. Tuttavia, in altri settori la percezione di scorrettezza può essere meno sentita, poiché ha minori implicazioni dal punto di vista del vantaggio competitivo. Inoltre, anche la dimensione culturale gioca un ruolo chiave per la percezione di correttezza del rivale in alleanza. Segue come futuri studi dovrebbero accogliere questa dimensione ed integrare variabili che considerano l'aspetto culturale nelle scelte di *escalation* del conflitto dovuto alla percezione di scorrettezza comportamentale di un rivale in un'alleanza coopetitiva.

Infine, quando la ricerca raggiungerà un livello di maturità - vale a dire saranno chiari i nessi causali tra *fairness*, durata della alleanza e fattori culturali - si potrà procedere ad una più estesa raccolta dei dati per lo sviluppo di analisi quantitative.

Implicazioni pratiche. Il presente lavoro di ricerca sottolinea il ruolo della correttezza comportamentale alla formazione delle tensioni che possono emergere all'interno di un'alleanza coopetitiva e che può condizionare l'interruzione dell'alleanza stessa.

L'analisi di un caso che ha riguardato l'alleanza coopetitiva tra due colossi nel settore *high-tech*, ossia Apple e Samsung, consente di evidenziare alcune implicazioni pratiche nella gestione dei rapporti inter-impresa che si sviluppano tra imprese rivali che condividono un'alleanza.

Una prima implicazione pratica riguarda l'asimmetria competitiva nella percezione del partner rivale. Date due imprese A e B, che sono, sia rivali, sia partner di un'alleanza, la modalità di approccio comportamentale, e dunque l'orientamento competitivo e cooperativo che ciascuna impresa adotterà durante l'alleanza condiziona l'evoluzione dell'alleanza stessa. Se l'impresa A si avvicina all'impresa B considerandola come la sua principale rivale, e dunque, avrà uno spiccato orientamento competitivo, essa percepirà l'altra impresa come competitor nonostante l'alleanza. Segue come l'impresa A adotterà una serie di scelte 'unfair'. Muovendo da Kahneman et al., (1986), noi argomentiamo che l'impresa A sarà maggiormente orientata a soddisfare i suoi benefici privati a scapito dei benefici collettivi sottesi all'emergere dell'alleanza stessa (Khanna et al., 1998).

Una seconda implicazione riguarda la numerosità e la multiplexity delle relazioni che possono coesistere tra due rivali in alleanza e che possono condizionare la presunzione di correttezza del partner.

Sotto queste prospettive, questa ricerca fornisce indicazioni ai manager sui vantaggi e sui limiti sottesi alle alleanze coopetitive, ma anche spunti di riflessione sulle variabili da considerare per la selezione del partner con cui poter sviluppare relazioni di cooperazione e competizione.

Originalità del lavoro. La maggior parte degli studi sulle alleanze strategiche ha implicitamente assunto che le decisioni delle imprese siano basate sull'efficienza, sia in termini di forme di governance, sia in termini di risorse necessarie per operare nell'arena competitiva (Ariño e Ring, 2010). Tuttavia, studi recenti spiegano che "le aspettative sulla creazione e l'acquisizione del valore futuro sono influenzate anche da considerazioni di *fairness*" (trad. nostra da Ariño e Ring, 2010, 1054). Pertanto, la percezione della correttezza dei partner rivali può influire sulla formazione e la risoluzione di un'alleanza (Das, 2006; Luo, 2005, 2008). Ne segue che i partner dovrebbero manifestare correttezza per costruire, organizzare e gestire alleanze strategiche (Luo, 2005). È tuttavia interessante notare che le azioni di "iniquità sono in genere più chiare, più nette e più concrete delle nozioni di equità" (trad. nostra da Xia et al., 2004, 1). Di conseguenza, si potrebbe pensare che sia facile percepire la scorrettezza, piuttosto che identificare ciò che è concepito come "corretto". Nel loro studio sulla correttezza nella formazione dell'alleanza, Ariño e Ring (2010) attingono dalla tassonomia di Colquitt (2001) e identificano quattro tipi di correttezza: distributiva, procedurale, interpersonale e informativa. Nello specifico, la *fairness* distributiva si verifica quando i partner sono entrambi soddisfatti dei risultati e della distribuzione del valore creato attraverso l'alleanza; la *fairness* procedurale si verifica quando i processi decisionali sono trasparenti, non discriminatori o svantaggiosi per un partner rispetto all'altro e coerenti con le norme incluse nel contratto (Luo, 2005); la *fairness* interpersonale implica che entrambi i partner delle alleanze siano reciprocamente rispettosi; infine la *fairness* informativa si verifica quando le interazioni e le informazioni condivise tra i partner sono chiaramente spiegate e adeguate. In particolare, lo studio in parola muove dalla definizione di correttezza proposta da Kahneman et al., (1986) per avanzare il concetto di *fairness* nelle alleanze coopetitive che emerge quando imprese rivali - che sono principalmente orientate ai profitti e alla massimizzazione dei benefici derivanti dall'alleanza, anche tramite meccanismi di *learning races* (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Hamel, 1991) - preferiscono non sfruttare le apparenti opportunità per aumentare la loro posizione competitiva nel breve periodo, dal momento che "il comportamento corretto diviene strumentale alla massimizzazione dei profitti nel lungo termine" (trad. nostra da Kahneman, et al., 1986, 728).

Parole chiave: *alleanza strategica; fairness; coopetizione; percezione*

Bibliografia

- AHUJA G. (2000), "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- ARIÑO A., RING P.S. (2010), "The role of fairness in alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 10, pp. 1054-1087.
- BAUM J.A., OLIVER C. (1991), "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 2, pp. 187-218.
- BENGTSSON M., ERIKSSON J., WINCENT J. (2010). "Co-opetition dynamics-an outline for further inquiry", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 194-214.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.J. (1996), *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness, London.
- COLQUITT J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of applied psychology*, vol. 86, n. 3, pp. 386-400.
- GREENBERG J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, n. 2, pp. 399-432.
- D'Aveni R.A., Dagnino, G.B., Smith, K.G. (2010), "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 13, pp. 1371-1385.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- DAGNINO G.B. (2009), "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation, in Dagnino G.B., Rocco E. (a cura di). *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*: pp. 25-43, Routledge, Londra.
- DAGNINO G.B., MINÀ A. (2018), "The swinging pendulum of coopetition inquiry", in Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon, W. (Eds), *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, pp. 68-80, Routledge Companion, Londra.
- DAS T.K. (2006), "Strategic alliance temporalities and partner opportunism", *British Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 1-21.
- DAS T.K., TENG B.S. (2000), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n. 1, pp. 77-101.
- DERFUS P.J., MAGGITT P.G., GRIMM C.M., SMITH K.G. (2008), "The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 1, pp. 61-80.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FERNANDEZ A.S., LE ROY F., GNYAWALI D.R. (2014), "Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 2, pp. 222-235.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 13, pp. 1465-1474.
- GNYAWALI D.R., HE J., MADHAVAN R. (2006), "Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination", *Journal of Management*, vol. 32, n. 4, pp. 507-530.
- GNYAWALI D.R., MADHAVAN R., HE J., BENGTSSON M. (2016), "The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework", *Industrial Marketing Management*, n. 53, pp. 7-18.
- GNYAWALI D.R., HE J., MADHAVAN R. (2008), *Co-opetition: promises and challenges. 21st century management: A reference handbook*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- GOLDEN-BIDDLE K., LOCKE K. (1993), "Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince", *Organization Science*, vol. 4, n. 4, pp. 595-616.
- GULATI R. (1995), "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, pp. 619-652.
- GULATI R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., SINGH H. (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, pp. 781-814.
- HAMEL G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. S1, pp. 83-103.
- HARRIGAN K.R. (1988), "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 2, pp. 141-158.
- JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
- KAHNEMAN D., KNETSCH J.L., THALER R. (1986), "Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market", *American Economic Review*, vol. 76 n. 4, pp. 728-741.
- KHANNA T., GULATI R., NOHRIA N. (1998), "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 193-210.
- LADO A.A., BOYD N.G., HANLON, S.C. (1997), "Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 110-141.
- LECHNER C., SOPPE B., DOWLING M. (2016), "Vertical coopetition and the sales growth of young and small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n. 1, pp. 67-84.
- LEONARD-BARTON D. (1990), "A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 248-266.

- LORANGE P., ROOS, J. (1991), "Why some strategic alliances succeed and others fail", *Journal of Business Strategy*, vol. 12, n. 1, pp. 25-30.
- LUO Y. (2005), "How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 4, pp. 695-709.
- LUO Y. (2008), "Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 27-46.
- PARKHE A. (1993), "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 4, pp. 794-829.
- REUER J.J., ZOLLO M. (2005), "Termination outcomes of research alliances", *Research Policy*, vol. 34, n. 1, pp. 101-115.
- SADOWSKI B., DUYSTERS G. (2008), "Strategic technology alliance termination: An empirical investigation", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 25, n. 4, pp. 305-320.
- SAMAHA S.A., PALMATIER R.W., DANT, R.P. (2011), "Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 75, n. 3, pp. 99-117.
- SIMONIN B.L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 7, pp. 595-623.
- SOPPE B. LECHNER C., DOWLING M. (2014), "Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 21, n. 4, pp. 548-564.
- WAGNER S.M., COLEY L.S., LINDEMANN E. (2011), "Effects Of Suppliers'reputation on The Future of Buyer-Supplier Relationships: The Mediating Roles of Outcome Fairness and Trust", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 47, n. 2, pp. 29-48.
- WALL JR J.A., CALLISTER R.R. (1995), "Conflict and its management", *Journal of Management*, vol. 21, n. 3, pp. 515-558.
- XIA L., MONROE K.B., COX J.L. (2004), "The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 4, pp. 1-15.
- YIN R.K. (2015), *Qualitative research from start to finish*, Guilford Publications, New York.
- YIN R.K. (2009), *Case study research and applications: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Dalla Bottega “rinascimentale”, modello di strategia identitaria per l’impresa di oggi, alla bottega digitale come modello di Community

considerazioni preliminari per una ricerca

DANIELA CAVALLO* MICHELA MAGUOLO` GABRIELE QUALIZZA^

Obiettivi. Il progetto intende mettere a confronto le caratteristiche della bottega “rinascimentale” con le dinamiche organizzative e con le modalità comunicative attivate da imprese fortemente innovative, che sembrano in grado di rendere nuovamente vitale tale modello nell’attuale contesto di mercato. La ricerca si propone un duplice obiettivo: da un lato, definire con maggiore chiarezza il profilo della bottega “rinascimentale”, proponendo una sorta di “*stato dell’arte*” della letteratura esistente sul tema; dall’altro, cercando di “validare” il modello con il contributo di qualificati esperti e studiosi, sondare l’applicabilità di questo modello al contesto delle PMI, che costituiscono l’ossatura produttiva del nostro Paese, partendo dal confronto con uno o più casi di eccellenza. Entrambi i campi di indagine si possono ricondurre a una più ampia riflessione, tesa a comprendere come si evolve questo modello nell’attuale modo di produzione digitale, dove la rete propone un’idea di community che sembra in grado di rivitalizzare il sistema sociale originario della Bottega.

Da un lato si assiste in Italia allo sviluppo di aziende “umanisticamente” impostate, come quella di Brunello Cucinelli a Solomeo, dove non solo il processo produttivo, l’organizzazione del lavoro, ma lo stesso spazio lavorativo è scenograficamente strutturato nella forma di un borgo: un luogo ricco di valenze simboliche, per la sua conformazione a nucleo, per la sua scala a dimensione umana, per la vivibilità e la sostenibilità produttiva, per il controllato ricorso alla tecnologia digitale. In questo contesto Cucinelli ha rinnovato il concetto del cashmere, considerando il profitto come semplice mezzo e ponendo al centro dell’impresa il valore umano (cfr. Qualizza, 2010). I collaboratori si muovono in un suggestivo ambiente, contrassegnato da un clima informale e dalla disponibilità di significativi benefits: stipendi più alti, ristorante aziendale, spese per libri, cinema, teatro e musei, rimborsate dall’azienda, che si propone di incentivare la creatività delle maestranze mediante “la riscoperta dell’immenso patrimonio culturale ed artistico del nostro Paese” (Cavallo, 2018).

Dall’altro, si riscontrano numerosi casi di aziende che colgono nei modi di produzione digitale, la possibilità di sviluppare prodotti taylor-made, quindi, non standardizzati, nell’ambito delle botteghe digitali, impostate come community nella logica peer-to-peer, in cui la dimensione umana è esaltata nella dimensione ridotta, nella personalizzazione, nella possibilità di seguire l’intero processo.

Da alcuni anni ormai, alla consapevolezza del declino inesorabile del modello produttivo industriale fordista, ha corrisposto una diffusa attenzione alla dimensione artigianale, declinata nelle modalità del “fare” (making) come dimensione antropologica (Sennett, Ingold) e della ricerca dell’eccellenza, dell’unicità (Micelli). Quest’ultima è stata oggetto della recente mostra “Homo Faber. Crafting a more human future” (Venezia, Fondazione Giorgio Cini, 14-30 settembre 2018, “prima grande mostra dell’eccellenza artigiana europea”, volta a “valorizzare il meglio dei mestieri d’arte, contemporanei e tradizionali” (Giraud, 2018). Organizzata e allestita facendo largo ricorso alle più recenti risorse della tecnologia digitale per il display, la mostra ha voluto ribadire una tradizione mai sopita nella produzione manuale di oggetti unici, destinati a un pubblico d’élite. Una modalità produttiva che resta sostanzialmente estranea a quella digitale, ma che dal digitale trae nuova vitalità e una dimensione globale grazie ai social.

La sfida ci sembra essere invece quella di saper coniugare proficuamente i caratteri propri - culturali e sociali - della bottega rinascimentale con le potenzialità - circolarità, sostenibilità, personalizzazione - della bottega digitale.

Metodologia. Il progetto prevede, in una prima fase, un accurato lavoro di desk analysis sulla letteratura esistente, mirato a definire con maggiore chiarezza l’evoluzione del modello della bottega “rinascimentale” verso il nuovo concetto di bottega “digitale”: i risultati di questa indagine saranno sottoposti a validazione, mediante interviste in profondità a testimoni qualificati (storici dell’arte, studiosi di management, esperti di marketing). In parallelo, sarà

* Architetto, Professore a contratto di Marketing Territoriale - Università di Verona
e-mail: daniela.cavallo@univr.it

• Architetto, Docente Ricercatrice indipendente in storia dell’arte e dell’architettura
e-mail: mmvallon3a@yahoo.it

^ Assegnista di ricerca e Docente a contratto di Economia e Gestione della Marca - Università di Udine
e-mail: gabriele.qualizza@uniud.it

condotto un lavoro di indagine e verifica per appurare se esiste una comunità web che possa dirsi “Bottega digitale”, mutuando da quella rinascimentale il valore proprio sociale, di comunità lavorativa nella comunità territoriale: ci attendiamo che, là dove un tempo il Maestro svolgeva il ruolo di Tutor, oggi divenga Leader, mantenendo al centro la Persona e il concetto di squadra, per raggiungere un obiettivo nell'impresa.

In una fase successiva, il modello teorico - discusso e validato con il contributo degli esperti - sarà sottoposto a verifica sul campo mediante l'analisi di alcuni casi di eccellenza (Yin, 1984) di imprese insediate nel nostro Paese, che hanno sviluppato innovativi modelli organizzativi e gestionali. In questo senso, il progetto prevede la “triangolazione” tra materiali di diversa provenienza: interviste in profondità a manager e titolari, materiale audiovisivo, documenti di fonte aziendale, articoli a stampa, pubblicazioni scientifiche.

Il tentativo di avviare un processo di sensemaking, per recuperare innanzitutto un sistema di valori alternativo, da porre alla base di una nuova cultura imprenditoriale, pone l'esigenza di addentrarsi nella prospettiva storica dell'analisi, alla ricerca di quella koinè che potrebbe riorientare i fini e l'agire d'impresa, tramutandosi in nuove prassi e modalità operative condivise. Il filo rosso della ricostruzione storica che attraversa i secoli, ci riporta inevitabilmente ad un periodo in cui i valori di centralità dell'uomo furono il perno attorno il quale fiorì un'intera civiltà, in quella fase storica caratterizzata da un movimento di riscoperta dell'antico, che ha segnato il passaggio dal Medioevo all'Età Moderna. Il periodo a cui si fa riferimento è ovviamente l'Umanesimo, affermatosi in Italia tra XIV e XV secolo, in cui il fervore intellettuale e una nuova consapevolezza culturale, portarono ad un grande rinnovamento anche dal punto di vista socio - economico, soprattutto durante il periodo dell'Umanesimo civile, corrispondente alla prima metà del Quattrocento. Infatti, come afferma lo storico Richard Goldwaite in riferimento a questo periodo «Il benessere fu tale che fu riciclato e investito in capitale umano e trasformato nel patrimonio dell'architettura urbana, dell'arte e di una tradizione artigianale mai eguagliata altrove», rendendo l'Italia uno dei Paesi più progrediti al mondo la cui eredità, riconosciuta e apprezzata ancora oggi, testimonia la grandezza dell'uomo e delle sue capacità a servizio del progresso comune. Il fattore umano fu infatti la costante su cui si plasmò nelle fiorenti città, un modello di sviluppo socio - economico, che seppe riprendere le antiche virtù della polis greca e della civitas romana portandole tuttavia ad un livello superiore di sofisticazione e in cui “l'evoluzione semantica di quel civile e di quell'economico fiorì appunto nell'Umanesimo civile.” Tuttavia è doveroso precisare che l'ampliamento della prospettiva antropologica è il risultato della continuità di un processo culturale già avviato nel Tardo Medioevo, erroneamente considerato solo nei suoi aspetti negativi come periodo buio e di grande barbarie, ed oggi fortunatamente rivalutato anche nei suoi aspetti positivi. Infatti, nel secolo e mezzo compreso tra il Duecento e la metà del Trecento vi sono già i primi segni inequivocabili, non solo di grande fervore intellettuale, ma anche di sviluppo economico, considerati ormai più come elementi di continuità che di rottura con il retroterra culturale medievale.

Risultati. Le implicazioni sono particolarmente interessanti, sia da un punto di vista teorico, che da un punto di vista manageriale. Ci attendiamo che la bottega “rinascimentale” emerga come “modello” imprenditoriale fortemente orientato all'innovazione (Lanzone and Morace, 2010); Formica, 2017), da ri-generare e attualizzare attraverso le forme presenti e future di organizzazione, legate in larga misura alla knowledge economy, che non è solo caratterizzata dalla presenza di tecnologie avanzate, ma implica anche innovative modalità di acquisizione e di formazione del sapere, di confronto e di condivisione delle conoscenze. In questo senso, la bottega si avvicina all'idea della community, ove ciascuno contribuisce in un rapporto peer to peer. Insomma, la bottega del terzo millennio ha l'opportunità di coniugare un modello di produzione pre-industriale con avanzate forme di interazione creativa, orientate a “immaginare e sperimentare nuove capacità” (Rullani, 2018), riuscendo nel contempo a stabilire uno scambio effettivo fra locale e globale, in cui il globale non è assenza di radici, flusso indifferenziato di merci e informazioni, ma facilitazione di dialogo fra locali lontani.

In questo senso, gli scambi a livello digitale possono diventare collaborazioni: condivisione di strumenti o di idee, là dove il singolo non riesce, è la comunità che interviene in una co-creazione di valore del prodotto finito.

Il confronto con il Passato non va inteso come rammemorazione nostalgica e fine a se stessa, ma come occasione per riannodare i fili di una lunga tradizione, nel corso della quale si è definito un originale modello d'impresa, centrato sul lavoro di squadra e su un concetto di leadership informale. Lo sguardo dunque si dilata: dal primo prototipo di Impresa Umanistica, la bottega leonardesca, fino ad un Umanesimo contemporaneo, che vede protagonisti gli Artigiani Umanisti del web, capaci di trasformare le conoscenze - con il contributo della tecnologia e del digitale - in capacità da spendere come competenze nel sistema impresa. I makers delineati da Chris Anderson (2012) posseggono una dimensione artigianale insospettata che può essere indirizzata verso una riqualificazione del processo creativo e produttivo affiancando le imprese che decidono di intraprendere un percorso che coniughi modello umanistico e digitale. La rivoluzione digitale ha sicuramente fra le sue peculiarità il superamento della dicotomia teoria e prassi, scienza e arte, che ha caratterizzato il pensiero moderno e l'era industriale (Bonomi, Masiero, 2014). La loro ricomposizione implica una modalità di approccio al reale che possiede paradossalmente maggiori affinità con quella pre-industriale, senza rappresentarne un anacronistico recupero, ma attivando un dialogo, una cooperazione fra il making artigiano e i makers digitali.

A proposito dell'evoluzione dalla bottega rinascimentale, dalla quale prendere il modello d'impresa e sociale, alla bottega digitale contemporanea, si segnala che l'azienda Brunello Cucinelli S.p.a. ha avviato nel 2014 un importante piano di investimenti per riconfigurare l'infrastruttura tecnologica e gestire la presenza dell'impresa nel mondo digital, creando innanzitutto l'apposita task force degli “Artigiani umanisti del web”, guidata dal Chief Digital Officer, Francesco Bottigliero, che in un'intervista ad Economy up ha dichiarato che l'obiettivo primario dell'unità è

quello di un utilizzo calibrato della tecnologia e del digital, a supporto del posizionamento di esclusività del marchio e dell’anima manifatturiera dell’Impresa Umanistica, in cui continua ad essere prioritaria la cura del rapporto umano. Ponderare i mezzi della rete, coerentemente con i valori aziendali, è fondamentale per far propri i benefici dello sviluppo tecnologico sul piano del business, senza tuttavia restarne travolti. Per non andare alla deriva nella marea digitale, Cucinelli vuole scrutare l’orizzonte tecnologico con cautela e, consapevole delle potenzialità del mezzo, insiste su un utilizzo “garbato” della tecnologia, ponendosi l’obiettivo, come sempre ambizioso, di “umanizzare” la rete, seguendo quei principi di “umana riservatezza” insiti nel DNA del brand. L’azienda sceglie dunque la via dell’Umanesimo digitale in cui la persona, al centro dell’impresa, è anche il perno attorno al quale viene potenziata l’infrastruttura tecnologica e digital, al fine di migliorare l’organizzazione del lavoro interna ed esterna e potenziare il sistema ERP per la gestione amministrativa e finanziaria a livello di Gruppo, costruire un sistema centrale di “Customer Relationship Management (CRM) e unificare a livello internazionale i sistemi retail per la gestione dei DOS del Gruppo, sviluppare il sistema di e-commerce, in modo coerente con l’identità e la strategia di distribuzione esclusiva, integrando alcuni servizi omnichannel, al fine di offrire ai clienti un’esperienza di acquisto più integrata tra distribuzione fisica e on-line. (Maci L., 2018). Il progetto degli Artigiani Umanisti del web parte con l’avvio dell’e-commerce e lo sviluppo di un sistema di Customer Relationship Management. Nel gennaio 2017 l’azienda lancia, a tal proposito, un nuovo sito web suddiviso in due sezioni: la boutique online del brand Cucinelli e una sezione denominata “Filosofia”, che rimanda al nuovo sito corporate aziendale. I nuovi siti web, come dichiara lo stesso Cucinelli, testimoniano la forte continuità che lega il prodotto alla filosofia aziendale e sono stati elaborati con la stessa cura e artigianalità che contraddistinguono la creazione delle collezioni.

All’interno della sezione “Boutique” prende corpo lo storytelling aziendale, allo scopo di trasmettere l’essenza del brand, mettendo in risalto gli ideali e la filosofia su cui si fonda l’impresa Umanistica, nonché le suggestioni e le ispirazioni delle collezioni, che rimandano al lifestyle italiano, alla natura e al paesaggio umbro, all’arte e alla cultura. Le soluzioni digitali adottate per l’e-commerce sono progettate all’insegna dell’esclusività e del rispetto del cliente, non mirando ad attirarlo e convincerlo in modo eccessivamente pervasivo. Stando alle dichiarazioni del Chief Digital Officer Bottigliero l’azienda ha il più basso tasso di abbandono del carrello nel settore luxury, proprio perché attenta ad evitare sollecitazioni continue e controproducenti, nei confronti del cliente che ha avviato la procedura di acquisto online. Le stesse newsletter in 20 mesi non hanno superato il numero di cinque e le consegne dei prodotti non seguono il principio del “see now buy now”, perché i prodotti partendo esclusivamente da Solomeo, prevedono tempi di consegna congrui a preparare il confezionamento, corredato da biglietti scritti a mano e prodotti della campagna umbra. L’altro importante obiettivo del percorso di digitalizzazione dell’azienda, è stato creare un sistema di CRM, che rispondesse a criteri di sartorialità della relazione con il cliente, dunque atto a garantire un servizio personalizzato, aderente alle aspettative e alle esigenze di acquisto di ciascuno, e basato su un’ampia articolazione di messaggio, che rinuncia agli strumenti di ingaggio e comunicazione digitale tipici del mass marketing, in favore di strategie sempre più customer oriented e mirate ad una comunicazione più intima e personalizzata. (Maci L., 2018).

Limiti della ricerca. Lo studio ha un carattere esplorativo: non intende proporre risultati ultimativi, ma acquisire elementi utili per ulteriori ricerche, da sviluppare con l’ausilio di strumenti di carattere quali-quantitativo.

Implicazioni pratiche. Alla luce delle chiavi di lettura proposte dagli studiosi di organizzazione (Mintzberg, 1983; Cameron e Quinn, 1999; Blasutig, 2008, potremmo dire che la bottega “rinascimentale” rappresenta un format ibrido, in quanto sviluppa le caratteristiche dell’adhocrazia (lavoro per progetti, sperimentazione, leadership carismatica), integrandole con la logica del clan (senso di appartenenza alla community, scambio peer to peer, spirito di gruppo). Si riducono invece i vincoli di natura formale, tipici delle organizzazioni burocratiche, mentre il confronto con il committente - non semplice “cliente”, ma partner - si sviluppa fin dalla fase ideativa secondo una logica di carattere co-creativo, per cui interno ed esterno dell’organizzazione si pongono in una condizione di permanente “conversazione” (Cavallo et al., 2013).

Queste si presentano come imprese socialmente responsabili ed eticamente corrette, che hanno una diversa gerarchia di priorità tutte comunque indirizzate alla produzione non solo di valore economico, ma soprattutto di benessere e sviluppo per tutta la comunità.

Nell’ambito di interesse relativo alla dimensione interna della CSR (Corporate Social Responsibility) l’attenzione si rivolge al rapporto con i dipendenti: la governance aziendale di un’Impresa Umanistica, che sia improntata su criteri e principi di CSR, mira prioritariamente alla valorizzazione del capitale umano, non solo attraverso incentivi monetari e il miglioramento delle condizioni salariali ma anche, e soprattutto, attraverso una serie di fattori e benefit, che possono contribuire significativamente alla qualità della loro vita dentro e fuori l’azienda, aumentando soddisfazione, produttività e motivazioni intrinseche. In particolare i benefit vanno dalla partecipazione alle decisioni dell’azienda al miglioramento delle condizioni di sicurezza e la tutela della salute, dalla formazione continua e permanente alla riqualificazione professionale e più in generale tutte le iniziative che rientrano nei programmi di welfare aziendale.

Nell’ambito dell’impatto sulla dimensione esterna delle attività delle imprese, un altro importante tema della RSI (Responsabilità Sociale d’Impresa) è quello della sostenibilità ambientale; la maggior parte delle emissioni nocive e degli scarti che hanno un impatto negativo sull’ambiente provengono, infatti, dall’attività produttiva delle imprese, dunque è di fondamentale importanza che le stesse si facciano carico della gestione di tali scarti e adottino politiche di innovazione ambientale a partire dalla qualità dei processi produttivi e degli impianti. Gli effetti dei processi produttivi

rispettosi dell'ambiente si traducono in benefici per le imprese che li applicano mentre i percorsi di efficientamento energetico si traducono in significativi risparmi, a parità di valore economico creato, e infine in vantaggio competitivo. Interessante iniziativa di economia circolare, è il progetto "Save the waste" di Pedon, esempio di convergenza tra obiettivi sociali, economici e ambientali. Il progetto prevede il riutilizzo degli scarti vegetali, per creare un packaging 100% ecologico, e destina risorse a sostegno di progetti etici, che favoriscono lo sviluppo economico e sociale delle comunità delle regioni in cui è presente.

L'approccio territoriale allo sviluppo, basato su dinamiche produttive sociali e relazionali di tipo "bottom up", rafforzano i sentieri di crescita e di potenziamento delle comunità, con cui l'impresa instaura un rapporto di cooperazione e condivisione di progettualità, finalizzate al miglioramento della qualità della vita. In questo tipo di processo l'impresa attua una strategia di esplorazione di percorsi innovativi di creazione di valore condiviso, che abbiano un impatto sociale ed economico positivo e contribuiscano a instaurare e consolidare una nuova competitività dei sistemi di sviluppo locale, specie in quei territori marginali, che a causa di molteplici vulnerabilità sociali, culturali ed economiche, non riescono ad esprimere un paradigma operativo di sviluppo locale compiuto, pur avendo numerose potenzialità. L'impresa umanistica in ascolto dei bisogni della comunità, nel momento in cui ricerca soluzioni imprenditoriali sostenibili alle sfide dello sviluppo locale e le mette in pratica, è in grado di disvelare queste potenzialità e far riemergere la vocazione autentica dei territori, rigenerando il vantaggio competitivo di un sistema inscindibile, definito dall'interazione tra territorio, impresa e comunità, non definibile attraverso logiche di tipo gerarchico.

Originalità del lavoro. Da tempo si segnala come conclusa la fase "marshalliana" dei distretti industriali (Grandinetti e De Marchi, 2012): un modello organizzativo, radicato nel Nordest e in altre aree del nostro Paese, basato sul concetto di "specializzazione flessibile" (Piore e Sabel, 1984), che una vasta letteratura ha riconosciuto in anni passati come efficace alternativa al modello fordista della produzione di massa e della grande impresa verticalmente integrata (Becattini, 1989a; Pyke e Sengenberger, 1991; Håkansson e Johanson, 1993; Grandinetti, 1998). Nella sostanza, il distretto è costituito da reti di piccole e medie imprese insediate in un territorio circoscritto e operanti in una specifica area di business, che attingono a un tessuto relazionale caratterizzato dalla condivisione di una comune "atmosfera industriale" (cfr. Marshall, 1890; Id., 1919), cioè di una medesima cultura e di un medesimo linguaggio (Marchi e Nardin, 2008): si realizza in questo modo una compenetrazione tra dimensione produttiva e dimensione sociale (Dei Ottati, (1987); Becattini, 1991; Butera, 1999), che facilita le relazioni inter-organizzative, riducendo i costi di transazione (Dei Ottati, (2003)b) e agevolando il trasferimento delle conoscenze (Camuffo e Grandinetti, 2011).

I processi di cambiamento in atto nei distretti (Foresti, Guelpa e Trenti, 2010; Di Berardino e Mauro, 2010) sono tuttavia segnati dall'emergere di nuove configurazioni - cluster di carattere gerarchico, dominati da un ridotto numero di imprese leader con forte proiezione internazionale - che indeboliscono sempre più il senso di appartenenza alla comunità (Grandinetti e De Marchi, 2012). Tale situazione critica è originata dall'incremento della pressione competitiva, in conseguenza della globalizzazione e della recessione, ma anche da limiti strutturali intrinseci al modello: l'impresa distrettuale valorizza il tema della flessibilità, introducendo variazioni e programmi modulari (Chiarvesio e Grandinetti, 2002), senza tuttavia mettere in discussione l'approccio ripetitivo e seriale su cui si basa la produzione industriale: il risultato è una standardizzazione "temperata", incapace di misurarsi con la logica dell'open innovation (Tapscott e Williams, 2006) e con le piattaforme di carattere co-creativo che contrassegnano i più avanzati modelli di business (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Sawhney et al., (2005); le relazioni di sub-fornitura tra imprese distrettuali operanti nella medesima filiera traspongono nel mondo industriale la forma mentis soggiacente ai vecchi rapporti di produzione in agricoltura, centrati sulla formula della mezzadria (Trigilia, 1998). Riproducendone i limiti: la mezzadria impone un rigido sistema di obbligazioni, rapporti fiduciari e patti di esclusiva, che - come evidenziato da Panjek (1992) - incoraggiano il mantenimento dello status quo, ponendo seri ostacoli alla ricerca dell'innovazione; le imprese distrettuali scontano i limiti di una cultura esclusivamente centrata sul momento produttivo (Grandinetti e Passon, 2004), nel momento in cui sarebbe necessario invece imparare a "interagire con un capitale intellettuale e con soggettività che [...] lavorano in altri luoghi e in altri campi, usando linguaggi, modalità operative, approcci molto diversi e distanti da quello tipicamente ingegneristico della fabbrica" (Rullani, 2003, p. 95).

Alla luce di queste considerazioni, il riferimento alla bottega "rinascimentale" sembra offrire una stimolante prospettiva di senso, capace di confrontarsi con le sfide della knowledge economy e in grado di mettere in rapporto locale e globale senza assorbire uno dei due termini nell'altro. Infatti, quanto più le produzioni di carattere seriale, basate sulla conoscenza codificata, che può essere digitalizzata, e dunque trasferita e replicata a costo zero, vengono de-localizzate nei Paesi low cost, tanto più i Paesi high cost sono chiamati a concentrare il lavoro e le imprese negli ambiti in cui s'impiega la conoscenza generativa, che è complessa e non codificabile: una risorsa scarsa, in grado di aprire gli spazi del possibile e gli orizzonti dell'immaginazione (Rullani, 2018). Ideando nuovi prodotti. Inventando significati inaspettati. Rinnovando e interpretando in maniera creativa gli oggetti d'uso quotidiano (Micelli, 2011).

Ciò che caratterizza la bottega "rinascimentale" e la distingue da quella medievale non è un'impostazione individualistica e fortemente gerarchizzata attorno alla figura del "maestro", come un'ampia letteratura ha fatto credere (Sennett, 2008). Piuttosto, come più recenti studi sulle botteghe di Lucas Cranach e di Tiziano hanno messo in luce (Tagliaferro et al., 2009; Dal Pozzolo, 2006), si tratta di laboratori strutturati intorno a un lavoro d'equipe: siamo dunque in presenza di un'officina "gestita a livelli non solo locali o regionali ma anche europei", di un ambiente professionale che non ha un solo modus operandi, ma "una varietà di approcci determinati da circostanze diverse", in

cui il ruolo del maestro, degli assistenti, degli allievi e dei collaboratori non è mai prestabilito, ma in grado di adattarsi alle circostanze grazie all’interazione fra i partecipanti. Il nome del maestro, del capo-bottega, è un vero e proprio marchio di fabbrica: un segno distintivo applicato a “prodotti” realizzati come opere collettive dal capo-bottega stesso (nel ruolo di soprintendente) e da equipe costituite ad hoc anche coinvolgendo specialisti stranieri.

Esemplare è il caso della bottega del Tintoretto, protagonista della pittura veneziana del Cinquecento: alla struttura familiare si affiancano giovani artisti locali o forestieri, che collaborano con le loro specificità, permettendo di assumere diversi incarichi contemporaneamente e di praticare prezzi bassi in casi particolari. Alla morte del Tintoretto, il figlio Domenico, eredita gli arnesi della professione, la fama e gli incarichi, in cambio della fedeltà al marchio di fabbrica (Mason, 2018).

Così oggi, proprio dalla Bottega rinascimentale prende spunto il modello: il tratto distintivo dell’Impresa Umanistica di Cucinelli è infatti l’eccellenza e la qualità del prodotto, riconducibile alla lavorazione artigianale del manufatto, che lo stesso imprenditore definisce una creazione speciale in cui convergono sapienza manuale, creatività, innovazione e tradizione. Questi elementi rappresentano le vere leve di un successo senza tempo, sempre al passo con l’evoluzione dei mercati, forte dell’ulteriore vantaggio di poter attingere ad un patrimonio di conoscenze che, incorporato nel territorio e accumulato nel corso della storia, ha definito il DNA della cultura produttiva italiana, che trova la sua massima espressione nel “bello e nel ben fatto” della più alta tradizione artigianale del Made in Italy, a cui i manufatti Cucinelli appartengono. L’imprenditore perugino è stato in grado di creare attorno al manufatto, esaltato nella sua centralità quasi sacrale, un vero e proprio universo di spessore storico, culturale e artistico, perché con le sue collezioni trasmette, non solo le tradizioni e la manifattura artigiana dell’Italia, ma anche le sue bellezze materiali e immateriali, il misticismo e il fascino della terra e dei paesaggi dell’Umbria, le capacità distintive delle comunità locali che abitano quei luoghi. Il borgo medievale di Solomeo è posto al centro di questo universo dove, nell’intimità della quotidianità, nello scorrere lento del tempo scandito dai ritmi della natura circostante, nella semplicità e nella spontaneità, si sperimenta un’autentica creatività e un modo di vivere e di lavorare tipicamente italiano, che è possibile abbracciare indossando le pregiate collezioni. I manufatti sono frutto del genio e dell’abilità manuale, che conferisce dignità al prodotto, espressione più vera dell’umanità e della creatività delle persone. L’artigianalità, intesa, dunque, come autenticità diventa un vero e proprio valore aggiunto per il prodotto del lusso assoluto e si configura sempre più come fattore strategico in grado di generare nuovi percorsi di sviluppo, alla base di un’economia più etica e sostenibile, oltre che qualitativamente superiore, grazie alla possibilità, come afferma lo stesso Cucinelli, di rispettare spontaneamente le giuste misure e i giusti ritmi del lavoro, compatibili con una dimensione di vita appagante. L’artigianato è una forma di lavoro intimamente vicina alla natura umana, che si esprime attraverso un’estetica densa di Umanità, Verità e Bellezza e che nella Grecia classica, e fino al Rinascimento, veniva accostata all’arte in una connessione profonda e inscindibile, evidenziata dall’uso della parola *Technè*, per indicare indistintamente entrambe le discipline. Attraverso la *technè* si assurgeva alla *Virtù* e lo stesso Lorenzo il Magnifico, considerava gli artigiani in qualche maniera fratelli dei grandi artisti.

Lo stesso Cucinelli, che preferisce essere definito industriale-artigiano, incarna le caratteristiche dell’“Uomo artigiano” di Richard Sennet, sociologo della London School of Economics che, nel tracciarne l’identikit, riscontra una specifica condizione umana: «quella di mettere un impegno personale nelle cose che si fanno» e che nascono dall’incontro di abilità tecnica, sentimento e immaginazione, procurandogli una ricompensa emotiva, tra l’ancoraggio alla realtà tangibile, l’orgoglio per il lavoro svolto e la capacità di governare se stesso, dosando devozione, autonomia e rispetto per le regole. Altra peculiarità che contraddistingue l’uomo artigiano è la costante tensione al perfezionamento, che si traduce talvolta in un’attenzione e in una cura per il prodotto quasi ossessiva, che traspare dalle stesse dichiarazioni di Cucinelli, quando parla delle sue “creazioni speciali”, esaltando la bravura e l’abilità dei suoi maestri - artigiani.

L’uomo artigiano delineato con queste caratteristiche, attraverso la sua creatività, il suo ingegno e la sua abilità manuale, può tornare ad essere protagonista dell’economia odierna, come figura attiva e cruciale all’interno dei processi produttivi, facendo delle sue profonde conoscenze la linfa vitale delle innovazioni, grazie anche ad un adeguato supporto delle nuove tecnologie. La scommessa del nuovo artigianato è, infatti, quella di coniugare capacità manuale e tradizione con il know how tecnologico dell’industria 4.0, perché la tecnologia, se pienamente governata, è in grado di valorizzare adeguatamente quella specifica idea di qualità e valore insita nelle produzioni manifatturiere del Made in Italy, aiutandole a rinnovarsi e a riconquistare quel primato che da sempre ci appartiene. Il futuro artigiano dell’economia è in mano ai nuovi “makers” o “artigiani digitali”, in grado di attuare e sfruttare a proprio vantaggio un’“osmosi tecnica” tra tecnologia e artigianato, mantenendo inalterati quegli elementi specifici e quei punti di forza ereditati del passato, da tutelare come patrimonio inestimabile e da valorizzare nel contempo come fattore strategico per il futuro.

Per molti anni, le caratteristiche dei mestieri artigianali sono state erroneamente considerate fattori di arretratezza limitanti per lo sviluppo, non competitivi in un contesto economico globale, favorendo una percezione dell’artigianato poco attrattiva da un punto di vista qualitativo ed economico, soprattutto per le nuove generazioni. Ad oggi, il principale monito a cambiare questa percezione viene proprio dalle maison del lusso, che hanno saputo conquistare i mercati internazionali esaltando qualità, design, creatività e stile dell’artigianalità, come loro punto di forza distintivo. Tra questi, Brunello Cucinelli, occupa un posto di particolare rilievo, continuando ad investire nel recupero in chiave contemporanea della tradizione artigiana, diventata ormai parte integrante delle core competence aziendali ed elemento che arricchisce e contraddistingue l’heritage del brand, che si esprime attraverso manufatti di altissimo pregio.

Nel 2014 la volontà di valorizzare l'artigianalità italiana e di ridare speranza al futuro delle nuove generazioni, si è concretizzata nella nascita della Scuola di Arti e Mestieri di Solomeo, con la quale egli intende restituire dignità e giusta attenzione alla cultura materiale dell'artigianato, proprio perché profondamente convinto che la sua valorizzazione possa attivare dinamiche di crescita originali a beneficio dell'intero Paese, permettendo di mettere in campo le sue carte migliori. All'interno della scuola i giovani si cimentano in discipline che riguardano la manifattura tessile come Rammendo e Rimaglio, Taglio e Confezione, Sartoria, e in discipline come il Giardinaggio o le Arti Murarie, legate alle attività di restauro. La Scuola dei mestieri si presenta dunque come un micro - cosmo neo - umanistico, in cui i giovani possono completare il percorso di formazione umana, culturale e spirituale, frequentando corsi e laboratori di discipline umanistiche o di arti liberali, come il teatro.

Parole chiave: Bottega “rinascimentale”; conoscenza generativa; distretto industriale; locale/globale; adhocrazia

Bibliografia

- ANDERSON C. (2012), *Makers. The New Industrial Revolution*, Crown Publishing, New York.
- BECATTINI G. (1989), “Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico”, *Stato e Mercato*, vol. 9, n. 25, pp. 111-128.
- BECATTINI, G. (1991), “Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico”, in Pyke F., Becattini G e Sengenberger, W. (eds.), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Banca Toscana, Firenze, pp. 51-65.
- BLASUTIG G. (2008), *Esercizi di analisi organizzativa*, Arance, Roma.
- BONOMI A. MASIERO R. (2014), *Dalla smart city alla smart land*, Marsilio, Venice (Italy).
- BONOMI A., DELLA PUPPA F., MASIERO R. (2016), *La società circolare. Fordismo, capitalismo molecolare, sharing economy*, DeriveApprodi, Roma.
- BUTERA F. (1999), “La progettazione di reti di piccole e medie imprese in rete e lo sviluppo di meccanismi attivatori: conoscenza, comunicazione, cooperazione, comunità”, *working paper presentato al Convegno della Società Italiana degli Economisti*, Ancona, 29-30 ottobre.
- CAMERON K.S., QUINN R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2011), “Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n. 9-10, pp. 815-852.
- CASSANELLI R. (ed.), (1998), *La bottega dell'artista tra Medioevo e Rinascimento*, JacaBook, Milano.
- CAVALLO D. (2011), “San Giorgio, il drago e la principessa. Ovvero, la bellezza di un'impresa salverà il territorio”, *Sinergie*, n. 86, pp. 207-211.
- CAVALLO D., CAVALLO T., ROTTA A. (2013), “L'architettura come naturale strumento competitivo per l'innovazione delle imprese”, in AA.VV. *L'innovazione per la competitività delle imprese*, Referred Electronic Conference Proceeding, XXV Convegno annuale di Sinergie, Ancona, 24-25 ottobre.
- CHIARVESIO M., GRANDINETTI R. (2002), “L'approccio di relationship marketing nel sistema del valore dell'arredamento. Il caso Snaidero Group”, *Economia & Management*, n. 4, pp. 103-117.
- DAL POZZOLO E.M. (2006), “La “bottega” di Tiziano. Sistema solare o buco nero?”, *Studi Tizianeschi*, n. 4, pp. 53-98.
- DEI OTTATI G. (1987), “Il mercato comunitario”, in Becattini, G. (ed.), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna, pp. 117-141.
- DEI OTTATI G. (2003), “Local governance and industrial districts' competitive advantage”, in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F., *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 108-130.
- DI BERARDINO C., MAURO G. (2011), “Crescita economica e impatto della crisi: il ruolo dei distretti industriali in Italia”, *Economia e Società Regionale*, vol. 31, n. 1, pp. 92-114.
- FORESTI G., GUELPA F., TRENTI S. (2010), “I distretti industriali verso l'uscita dalla crisi”, *Economia e Politica Industriale*, vol. 37, n. 2, pp. 109-126.
- FORMICA P. (ed.), (2017), *Entrepreneurial Renaissance. Cities Striving Towards an Era of Rebirth and Revival*, Springer, New York.
- GRANDINETTI R. (1998), “Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali”, *Economia & Management*, n. 4, pp. 79-98.
- GRANDINETTI R., DE MARCHI V. (2012), “Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto”, *Studi organizzativi*, n. 2, pp. 142-175.
- GRANDINETTI R., PASSON M. (2004), *La situazione e le prospettive del distretto della sedia*, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, Udine.
- GIRAUD C. (2018), *Nasce Homo Faber a Venezia*. L'eccellenza artigiana europea in 5 mostre alla Fondazione Cini, 06/09/(2018), www.tribune.com
- HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1993), “The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies”, in Grabher G. (ed.), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, London, pp. 35-51.
- LANZONE G., MORACE F. (2010), *Il talento dell'impresa. L'impronta Rinascimentale in dieci aziende italiane*, Nomos Edizioni, Varese.
- MACIL L. (2018), “Cucinelli: anche il lusso innova ma dobbiamo difendere il brand dal digitale”, 01/06/2018 www.economyup.it
- MARCHI G., NARDIN G. (2008), “Cambiamento e identità nell'evoluzione dei distretti industriali”, in Bursi T., Nardin G. (eds.), *Il distretto delle piastrelle di ceramica di Sassuolo tra identità e cambiamento*, FrancoAngeli, Milano, pp. 68-91.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.

- MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade*, Macmillan, London.
- MASON S. (2018), “Di padre in figlio. Jacopo Tintoretto e l’industria della bottega”, [http://www.tizianovecellio.it/di- padre-figlio-jacopo-tintoretto-e-l-industria-della-bottega/](http://www.tizianovecellio.it/di-padre-figlio-jacopo-tintoretto-e-l-industria-della-bottega/)
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano*, Marsilio, Venice (Italy).
- MICELLI S. (2016), *Fare è innovare. Il nuovo lavoro artigiano*, Il Mulino, Bologna.
- MINTZBERG H. (1983), *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- PANJEK G. (1992), *La vite e il vino nell’economia friulana: un rinnovamento frenato*, Giappichelli, Torino.
- PIORE M.J., SABEL C.F. (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- PYKE F., SENGENDERGER W. (1991), “Introduzione”, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Banca Toscana, Firenze, pp. 15-23.
- QUALIZZA G. (2010), *Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.
- QUALIZZA G. (2013), “L’ufficio polisensoriale: un luogo d’incontro per generatori di idee”, *Personale e Lavoro. Rivista di cultura delle risorse umane*, vol. 49, n. 2, pp. 17-22.
- RULLANI E. (2003), “Lavorare in rete. L’uso strategico delle ICT per riposizionare la piccola impresa e il made in Italy nel nuovo ambiente competitivo”, *Economia & Management*. n. 4, pp. 93-108.
- RULLANI E. (2018), *Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza in rete*, Sinergie SIMA Conference, 14-15 giugno, Venice (Italy).
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), “Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SENNETT R. (2008), “The Craftsman”, Yale University Press, New Haven & London, trad.it. *L’uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- TAGLIAFERRO G., AIKEMA B., MANCINI M., MARTIN A.J. (2009), *Le botteghe di Tiziano*, Alinari 24ore, Firenze.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2006), *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.
- TRIGILIA C. (1998), *Sociologia economica. Temi e percorsi contemporanei*, Il Mulino, Bologna.
- YIN R.K. (1984), *Case study research. Design and methods*, Sage, New York.

Humane Entrepreneurship: directions from selected Italian case studies

ANTONIO BOTTI* ROSANGELA FEOLA* ANTONELLA MONDA* ROBERTO PARENTE**
MASSIMILIANO VESCI**

Background. In the early 20th century, economists and policymakers shared the idea that profit maximization is the consistent mean to measure the performances of entrepreneurial behavior. A century later, the concept of entrepreneurship changed, focusing on the impact of entrepreneurial behaviors that affect not only economic factors, but also elements of social life.

This change of perspective led scholars and politicians to evaluate entrepreneurial behavior beyond the financial performance of an organization and encourage more and more policymakers to ask for a sustainable economic model.

Capra (2002) points that the current conceptualization of entrepreneurship underestimates the rising complexity of modern times and does not recognize that people, entrepreneurs and organizations are part of a unified living system. For this reason, management scholars began to study how companies might reconcile their financial goals with long-term sustainability (United Nations 2015), referring to Triple Bottom Line (TBL) model. According to the TBL sustainability model, an organization should simultaneously consider profit, people and the planet, in order to preserve long-term financial performance (Elkington 1994).

In line with this modern view of entrepreneurial behavior, recent studies propose new models of entrepreneurship. Kim et al (2018) and Parente et al. (2018) contribute to a new meaning and conceptualization of entrepreneurship, based on the idea that entrepreneurs should extend their priorities beyond their profit margin, toward their employees, people, environment and society. Authors introduce the “humane entrepreneurship” (HumEnt), that highlight the importance of human resources in an entrepreneurial context, arguing that companies generate higher profits by respecting employees. Specifically, the proposed model contribute to an enlarged concept of humane entrepreneurial orientation based on the coexistence of three factors: entrepreneurial orientation (EO), sustainability orientation (SO) and human resources orientation (HRO). When combined together, these three dimensions address a new approach toward doing business that is more aligned with a sustainable view of unique living systems. This theoretical model thus underlines the need to adopt an all-encompassing perspective of entrepreneurship that takes into account all the dimensions of HumEnt.

Objectives. Given that HumEnt has not yet been applied in a practical dimension, the present work aims to empirically test the presence of the three dimensions of HumEnt in a business context. Specifically, the work takes into consideration different business contexts and tries to answer the following research questions for each of them:

RQ1: are the three dimensions of HumEnt (EO, SO and HRO) present simultaneously?

RQ2: are the three dimensions of HumEnt strategically managed?

Moreover, the work aims also to respond a recent call proposed by Parente et al. (2018) that seems not to have been addressed. Authors suggest a research agenda and many research questions in which HumEnt is the base for the development of relational models to be tested. Among the proposed research questions, we decided to answer to the following research question:

RQ3: how does HumEnt work in different sectors or context?

* Associate Professor in *Strategic Management* - University of Salerno
e-mail: abotti@unisa.it

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

▲ PhD Student of *Management and Information Technology* - University of Salerno
e-mail: anmonda@unisa.it.

** Full Professor in *Entrepreneurship e Innovation* - University of Salerno
e-mail: rparente@unisa.it

** Associate Professor in *Strategic Management* - University of Salerno
e-mail: mvesci@unisa.it

From the observation of HumEnt model in different contexts, we get important information about the practical application of the model. This perspective emphasizes progressively the need to explore not only the presence of the single dimensions of HumEnt (EO, SO and HRO) but also the interconnections among them which, depending on the context, can lead to different results.

Methodology. Starting from a literature review, that allows identifying the main dimensions to investigate, the present research lays the foundation for an empirical work.

The empirical research performed adopts the case study technique (Yin, 2003; Feagin et al., 1991) to analyze two different case studies. The selected case studies represent hypothetical innovative example of Humane Entrepreneurship firms or business model in which we can find all the HumEnt dimensions. They are both related to the Italian context but in different economic sectors: packaging and training. The Italian context was chosen because Italy was among the first countries to provide incentives to companies that align their behavior with sustainable models that propose going beyond profit generation in order to create benefits for their local communities.

Based on the three above-mentioned dimensions (EO, SO and HRO), semi-structured interviews have been formulated and then administered to key informants in order to explore: 1) RQ1: if the three dimensions of HumEnt (EO, SO and HRO) are simultaneously present in the business contexts analyzed; 2) RQ2: if the three dimensions of HumEnt are strategically managed; 3) RQ2: the working of HumEnt in different sectors or context.

Specifically, interview outline focuses on three main topics connected to the three research questions. Managers were asked about their entrepreneurial orientation (EO), sustainability orientation (SO) and human resources orientation (HRO).

Semi-structured interviews were conducted from two researchers to detect managers point of view. At first, organizations were contacted via email asking for availability to issue an interview. Therefore, companies that accepted the invitation were interviewed. Every interview lasted about 30 minutes, were conducted in an informal style and in a friendly setting. Finally, interviews were recorded, transcribed and analyzed based on the main assumptions arising from theoretical background and on the three research questions.

Findings. In line with the theoretical background, both the drafting and the analysis of the interviews were carried out according *HumEnt's* key concepts. Particularly, each of the three followed HumEnt dimensions has been investigated.

Entrepreneurial orientation (EO)

EO concerns the strategic choices of processes, practices and decision-making activities that lead to new opportunities (Lumpkin and Dess 1996). Most scholars trace the roots of EO, as a strategic posture, to the work of Miller and Friesen (1982) and Miller (1983). In fact, numerous scholars refer to the conceptualization of EO proposed by Miller (1983), later taken up by Covin and Slevin (1989).

Miller's conceptualization (1983) provides that almost all entrepreneurial processes envisage a strategic elaboration based on a fundamental set of dimensions. These dimensions, characterized and tested by Miller (1983), are three and are: risk taking, innovation and proactivity. In the following years, other authors suggest further dimensions that characterize EO. In particular, Covin and Covin (1990) tested a fourth dimension of EO, that is competitive aggressiveness, while Lumpkin and Dess (1996) suggested a fifth dimensions to characterize EO: autonomy.

Although Covin and Slevin (1989), suggested that the dimensions of EO covary, in contrast to their vision, Lumpkin and Dess (1996) argued that the dimension of EO may vary independently of each other depending on the context.

Being defined in terms of overall strategy of a firm (Covin and Slevin, 1989; Dess et al. 1997; Wiklund and Shepherd, 2003), EO is generally measured at a firm-level construct (Rauch et al., 2009; Saeed et al., 2014). Only few studies have measured it at the individual level (De Clercq and Rius, 2007; Monsen and Boss, 2009).

Sustainability orientation (SO)

SO refers to Sustainable Entrepreneurship that, in the last few years, emerged as a relevant area of study within the field of entrepreneurship.

Studies on this dimension of HumEnt focus mainly on the positive or negative impacts that the adoption of a sustainable orientation can bring. While some studies focus on environmental aspect of sustainability (Ndubisi and Nair 2009; Schaltegger 2002), others focus on non-economic aspects of work, such as social improvement or a more general social aspect of sustainability (De Clercq and Voronov 2011; Lumpkin et al., 2013 ; Prahalad and Hammond 2002).

Although scholars identified several types of entrepreneurs following the emergence of Sustainable Entrepreneurship, only recently SO begun to be conceptualize as a strategic posture. Given the absence of a precise definition of the concept, Kuckertz and Wagner (2010) referred to SO as the actions an individual entrepreneur takes, as well as the attitudes and convictions of an entrepreneur toward environmental protection and social responsibility.

In line with this view, SO is in general studied at an individual level rather than at a firm level. However, in Parente's et al. (2018) study, as well as in the present work, SO is framed as a strategic posture of competitive culture, as is suggested by CSR (Noble, Sinha, and Kumar 2002) and is studied at firm-level strategic orientation.

Humane resources orientation (HRO)

HRO is based on the assumption that respecting and engaging employee are successful strategies for organizational results, as they allow to the firm to acquire, develop and retain talented human resources that foster a competitive advantage (Ridder et al., 2012). In order to maintain a competitive advantage, therefore, firms should invest in human resource management (HRM) in a strategic perspective (Ridder et al., 2012), adopting a strategic decision-making approach (Wright and McMahan, 1992), according to which human resource (HR) practices fit the organizational goals (Kepes and Delery, 2007; Vekeman et al. 2016; Vekeman et al. 2018). Studies on human resources empowerment and engagement can be approached from two perspectives: the business side and the employee side. The business approach evaluates if and how the firm gives energy, passion, empathy, enthusiasm, and empowerment to its workforce, on the other hand the employee's approach assesses, from the employees' point of view, whether the company actually involves the workforce and the level of employee engagement with the company.

However, although there are some authors who, in reference to the education field, underline the importance and necessity of a strategic orientation for the management of human resources (Ridder et al., 2012; Vekeman et al., 2016; Vekeman et al., 2018), the contributions that highlight the need for a strategic approach to HRO are still too few (Kim et al. 2018; Parente et al. 2018).

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

However, qualitative approach and case study technique can be considered as suitable methodological choices for empirical exploratory research aimed at investigating relatively "new" constructs (Corbetta, 1999) for which measurement scales have not been proposed. In fact, in literature there is still no agreement on how HumEnt can be measured, neither its main sub-dimensions.

Hence, this study can be intended as a first qualitative step aimed at detecting some humane entrepreneurship behavior practices that can represent the starting point for the further development of measurement items for HumEnt. What is more, current study can address future research to the empirical analysis of the relationship between the components that qualify a humane entrepreneurial oriented firm and firm performance that can have an impact on consequences such as well-being of society.

Theoretical and practical implications. Research results can contribute to provide managers and scholars interesting insights and discussion about the challenges and opportunities associated with a new way of understanding entrepreneurship (HumEnt).

Furthermore, a practical investigation of the presence of the components of the HumEnt model and their strategic use in corporate strategies can contribute to shed light on the managerial implications. From the analysis of the results, some main drivers and consequences of a HumEnt are detected and proposed. Hence, it can be assumed that the adoption of a strategic orientation to HumEnt can give rise not only to new value for the company but also to an improvement in the life of the community in which the company operates, leading towards a common growth and the creating of new social value, practices and new culture.

From a practical point of view, the results of the study can address entrepreneurs to identify the most adequate tools for managing companies in order to enhance firm performance.

The necessity for managing an organization through strategic and tactics harmonization of the three HumEnt's dimensions is considered as a central means for enabling an optimal condition for the company and for the whole society.

Originality of the study. Starting from the recognized need to adopt an all-encompassing perspective of entrepreneurship, the work addresses the Humane Entrepreneurship according to a strategic view by highlighting its main dimensions. The necessity to embrace a strategic approach to HumEnt, advanced by the research, can improve firm performance, as reported by Parente (et al. 2018).

From a conceptual and methodological point of view, HumEnt drivers and outcome are identified, by paving the way and laying the theoretical foundations for future studies aimed at detecting the measurement of HumEnt and of its antecedents and consequences. In this way, the study proposes the first steps for the introduction of a system view of HumEnt that can be intended as a synthesis perspective deriving from the integration of the most recent advancements in entrepreneurial research (Kim et al. 2018; Parente et al. 2018).

HumEnt emerges as a real culture and orientation that should orient managers from the first steps of decision-making and that should be strengthened continuously to ensure the progressive improvement of society towards a sustainable world which focuses primarily on the environment and human resources.

keywords: humane entrepreneurship; hument; entrepreneurial orientation; sustainability orientation; human resources orientation

References

- CAPRA F. (2002), *The Hidden Connections*, HarperCollins, London.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- COVIN J.G., COVIN T.J. (1990), "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n. 4, pp. 35-50.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 75-87.
- DE CLERCQ D., RIUS I.B. (2007), "Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n. 4, pp. 467-490.
- DE CLERCQ D., VORONOV M. (2011), "Sustainability in Entrepreneurship: A Tale of Two Logics", *International Small Business Journal*, vol. 29, n. 4, pp. 322-344.
- DESS G.G., LUMPKIN G.T., COVIN J.G. (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 9, pp. 677-695.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- FEAGIN J., ORUM A., SJOBERG G. (1991), *A case for case study*, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- KEPES S., DELERY J.E. (2007), "HRM systems and the problem of internal fit", in Boxall P., Purcell J., Wright P., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press, pp. 385-404.
- KIM K.C., ELTARABISHY A., BAE Z.T. (2018), "Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world", *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n. S1, pp. 10-29.
- KUCKERTZ A., WAGNER M. (2010), "The Influence of Sustainability Orientation on Entrepreneurial Intentions - Investigating the Role of Business Experience", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 524-539.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 135-172.
- LUMPKIN G.T., MOSS T.W., GRAS D.M., KATO S., AMEZCUA A.S. (2013), "Entrepreneurial Processes in Social Contexts: Hoy Are They Different, If at All?", *Small Business Economics*, vol. 40, n. 3, pp. 761-783.
- MILLER D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, vol. 29, n. 7, pp. 770-791.
- MILLER D., FRIESEN P.H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 1-25.
- MONSEN E., WAYNE BOSS R. (2009), "The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 33, n. 1, pp. 71-104.
- NDUBISI N.O., NAIR S.R. (2009), "Green entrepreneurship (GE) and green value added (GVA): A conceptual framework", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 13, Special Issue, pp. 21-34.
- NOBLE C.H., SINHA R.K., KUMAR A. (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 4, pp. 25-39.
- PARENTE R., ELTARABISHY A., VESCI M., BOTTI A. (2018), "The epistemology of humane entrepreneurship: Theory and proposal for future research agenda", *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n. S1, pp. 30-52.
- PRAHALAD C.K., HAMMOND A. (2002), "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 9, pp. 48-59.
- RAUCH A., WIKLUND J., LUMPKIN G.T., FRESE M. (2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 33, n. 3, pp. 761-787.
- RIDDER H.G., MCCANDLESS A., PIENING E.P. (2012), "The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters", *Human Resource Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 1-14.
- SAEED S., YOUSAFZAI S.Y., ENGELEN A. (2014), "On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 2, pp. 255-290.
- SCHALTEGGER S. (2002), "A Framework for Ecopreneurship", *Greener Management International*, n. 38, pp. 45-58.
- UNITED NATIONS (2015), Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Available at http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol5A/RES/70/1&Lang5E (accessed March 9, 2018).
- VEKEMAN E., DEVOS G., VALCKE M. (2016), "Human resource architectures for new teachers in Flemish primary education", *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 44, n. 6, pp. 970-995.
- VEKEMAN E., DEVOS G., VALCKE M., ROSSEEL Y. (2018), "Principals' configuration of a bundle of human resource practices. Does it make a difference for the relationship between teachers' fit, job satisfaction and intention to move to another school?" *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 46, n. 5, pp. 820-840.
- WIKLUND J., SHEPHERD D. (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses" *Strategic management journal*, vol. 24, n. 13, pp. 1307-1314.
- WRIGHT P.M., MCMAHAN G.C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of management*, vol. 18, n. 2, pp. 295-320.
- YIN R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed.; Sage Publications, Thousand Oaks.

The impact of entrepreneur narcissism on leadership: the mediating role of resilience and risk-taking

SIMONA LEONELLI* VALENTINA BATTISTA*

Objectives. Research suggests that leadership plays a central role in determining the success or failure of an organisation (e.g. Felfe and Schyns, 2010; Judge and Bono, 2000; Van Knippenberg and Sitkin, 2013). However, the question “What makes a leader great?” still needs to be investigated. In an attempt to answer the question, Burns (1978) introduces the concept of transformational/transactional leadership styles. While transactional leadership builds on contingent reinforcement to focus on self-interest and exchanging relationships, transformational leadership refers to the morality and motivation of both leaders and followers to serve the collective interest. Bass (1985) explains that, in the transactional leadership, the leaders clarify expectations and reward followers for fulfilling them, while, in the transformational leadership, leaders motivate followers to move beyond self-interest and work for the collective goal (Wang et al., 2011). More recently, the transformational leadership style stated to be regarded as the desirable leadership approach due to its focus on employee well-being (Perko et al., 2016) while concerning to attaining high organisational performance (Zhang et al., 2015). Bass (1990) identifies five factors that characterise the transformational leader: attributed charisma, idealised influence, inspirational motivation, intellectual motivation, and individualised consideration. Attributed charisma refers to the feature to attract followers and inspires people to act. This means that leaders behave maturely and responsibly on all occasions, motivate subordinates to produce superior performance without the use of formal authority or power, and inspire and enthuse their subordinates through their articulation of an organisational vision. Idealised influence underlines leadership practices inspiring pride in followers, going beyond the self-interest of the leader, and supporting the overall well-being of the organisation. They display a sense of power and confidence, talk about their most important values and beliefs, and emphasise collective mission. Inspirational motivation underlines leadership practices that transmit energy and capacity to explain a convincing vision without bounds. Leaders talk optimistically about the future, express confidence that goals will be achieved and encourage team-spirit and general enthusiasm (Bridge and O'Neill, 2012; Hensel and Visser, 2018). Intellectual stimulation stresses the importance of leadership practices that dwell on critical thinking practices, by looking for alternate points of view and methodologies. Leaders get others to look at problems from differing angles, encouraging non-traditional thinking and re-examining critical assumptions. Finally, individualised consideration focuses on helping and supporting employees. Leaders spend time coaching and teaching followers, promoting self-development and helping developing others' strengths. They identify differing needs, abilities, and aspirations for team members.

According to Judge and Bono (2000), there is a strong relationship between personality and transformational leadership qualities. In their paper, they show that extraversion and agreeableness have an important positive impact on transformational leadership. In a later work, they found that openness to experience is highly relevant when leaders need to show their innovation and creativity (Bono and Judge, 2004). However, although the outcomes of transformational leadership are well researched, there is still little existing research on the antecedents of transformational leadership. Some researchers have started to investigate whether personality traits can explain the reasons why some leaders are more likely to engage with transformational leadership behaviours than others (e.g. Hu et al., 2012; Judge and Bono, 2000; Khoo and Burch, 2008; Resick et al., 2009; Rubin et al., 2005). Therefore, delving into the traits approach to leadership which argues that the individual traits of the leader determine his/her leadership behaviours (Northouse, 1997), we extend the understanding of transformational leadership by proposing leader narcissism as an antecedent of transformational leadership.

Derived from the Greek mythological story of Narcissus, the term narcissism was originally used to identify a personality disorder resulting in “the attitude of a person who treats his own body in the same way in which the body of a sexual object is ordinarily treated” (Freud, 1914). This definition was subsequently mitigated, and narcissism is not considered a psychological disorder anymore, except in some extreme cases (Humphreys et al., 2011; Lubit, 2002). In this paper, we focus on the narcissism as a personality trait and not as a psychological disorder. Campbell et al. (2011) define a narcissist as someone who has a sense of grandiosity, perverse self-love, vanity, a sense of entitlement, a desire for power and esteem, and inflated self-views. This suggests there are three components in narcissism: the self, the

* Research Fellow in Business Organization - University of Padova (IT)
e-mail: simona.leonelli@unipd.it

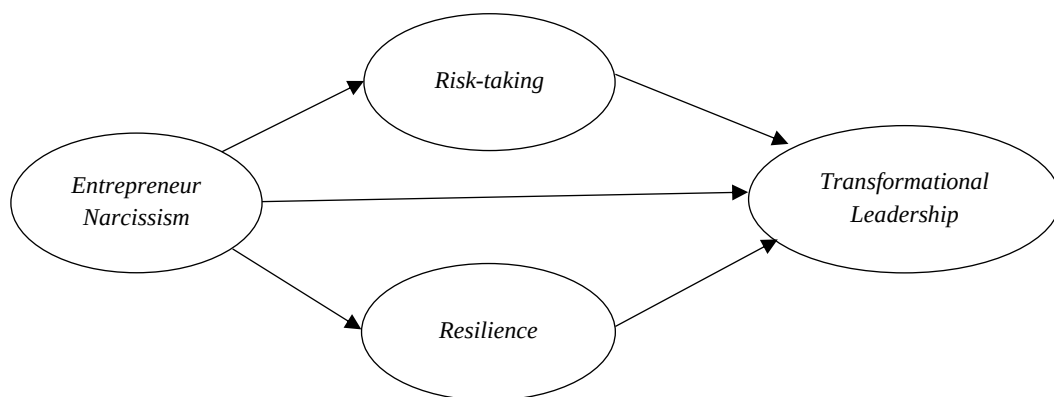
• Lecturer in Human Resource Management - Cranfield School of Management (UK)
e-mail: v.battista@cranfield.ac.uk

interpersonal relationships, and the self-regulatory strategies. These are just a few definitions of narcissism, which have received increased interest in the last years (Grijalva and Harms, 2014). Although it was initially identified as a negative trait of human personality, researchers developed conflicting views on whether narcissism could affect firm performance positively or negatively. Rosenthal and Pittinsky (2006) state that high levels of narcissism tend to estrange the leader from the people he/she is trying to lead, resulting in poor communication and subsequent lack of cohesion within the team. Moreover, Grijalva et al. (2015) state that even if narcissism could trigger some degree of charismatic leadership, the benefits do not outweigh the disadvantages. Steve Jobs has given us a pretty well-known example of this phenomenon in real life (Rawlinson, 2017). In 1984, he launched Macintosh computer with the idea of revolutionising the entire computer industry, at the time ruled by IBM, by creating a user-friendly machine in a time in which computers were still a mysterious object for the most. The result was as revolutionary as promised, with an all-new interface and improved graphical capabilities. The real problem, however, was the price. Not only this machine was way more expensive than its competitors but lacked some of the essential features that users required at the time, such as memory space and updatable hardware. What started as a computer for the masses turned out to be an expensive toy. In the end, the results of Steve Jobs' stubbornness were sales well below expectations and a compromised relationship with Apple's CEO John Sculley, which eventually led to his dismissal from the company he founded.

Agreeing with Maccoby (2000), narcissism enables an entrepreneur to become a real leader because of his/her communicative abilities and his/her inspiring and charismatic personality. We suppose that these characteristics of narcissistic entrepreneurs enhance the attributed charisma, idealised influence, and inspirational motivation factors that characterise the transformational leadership style. Moreover, the aggressiveness feature that allows narcissistic entrepreneurs to actively pursue their goals well links to the development of new and risky projects (Maccoby, 2003) while contributing to the intellectual stimulation factor that characterises the transformational leadership style. Finally, narcissistic leaders are more likely to transmit positivity and enthusiasm to their followers (Hu et al., 2012) favouring the individualised consideration factor of the transformational leadership.

In investigating narcissism as an antecedent of transformational leadership, we proposed two mediators of this relationship, entrepreneur resilience and the risk-taking. Indeed, research suggests that the entrepreneur attitude to risk has a direct influence both on his/her personality (e.g. Block et al., 2013) and on the environment in which he/she operates (Engelen et al., 2015). Indeed, research shows how abrupt events and unexpected situations can undermine a person's confidence (McKay et al., 2018). Resilience is the ability to recover and grow from such adverse events (de Vries and Shields, 2006). However, the term does not have one unique definition as different facets are looked upon, but the most appropriate and intuitive interpretation states that resilience is the individual's ability to overcome adversity and go over (Masten, 2001). Resilience allows the entrepreneur to conceive of a positive future, to be innovative and confident and to count on his or her resources. Therefore, resilience represents a growth strategy for entrepreneurs in the face of uncertainty (Cooper et al., 2004). On the other side, the entrepreneur takes a risk by accepting and challenging uncertainty; the risk is to the business and, typically, is characterised by resources correlated to uncertain results, for example, via entry to a new market or investment of significant resources in an initiative with uncertain outcomes (Lumpkin and Dess, 2001). Therefore, we propose that both the entrepreneur resilience (entrepreneur resilience) and the level of resilience of the organisation (organisational risk-taking) mediate the relationship between the entrepreneur narcissism and transactional leadership. Figure 1 depicts our research model.

Fig. 1: Research model



Source: Our elaboration

Methodology. In order to investigate our proposed research model (Figure 1), we first developed a questionnaire aimed to collect data from Italian entrepreneurs of Small and Medium Enterprises (SMEs) registered to the Italian Business Register, a database containing company details for all the organisations operating within the Country (www.registroimprese.it/en_US). The entrepreneur and, in general, top management team play a central role in setting the direction of an organisation (Wales et al., 2013) and therefore, in order to investigate the relationship with

leadership, collecting data from the top of the organization was paramount. Our initial sample consisted of 730 SMEs operating across all industries. Entrepreneurs were contacted either via email or via their professional web profiles on social media such as LinkedIn. An invitation to take part in the study, together with an introduction letter clarifying the purpose of the research was sent to our entrepreneurs. Those who agreed to participate were sent a link to the online survey. After the first mail and three follow-up reminder emails, we received responses from 140 entrepreneurs representing a response rate of 19.18 per cent, which is higher than similar studies (e.g. Wales et al., 2013). Given that the original survey items were in English, a back-translation procedure (Brislin, 1980) was followed to ensure an accurate translation into Italian. To this end, first, a bilingual English-Italian speaker translated all the questions from English to Italian. Second, the questions were translated back to English by a different bilingual speaker. After checking for the original meaning of the survey items remaining unvaried, the survey was distributed in Italian between March and November 2018.

The research model presented in Figure 1 was analysed through partial least-squares structural equation modelling (PLS-SEM) using Smart PLS 3.0. PLS-SEM is a statistical technique which allows maximising the explained variance of the model under investigation while testing for multiple hypotheses simultaneously (Fornell and Bookstein, 1982). Following recommendations from previous studies (e.g. Hulland, 1999), PLS-SEM was conducted in two steps. First, the measurement model including the survey items (i.e. observed variables), constructs (i.e. latent variables) and their relationships was specified and tested. Second, the structural model representing the connections amongst all constructs was assessed (Hair et al., 2017).

Findings. A first step in testing our measurement model included the evaluation of the individual item reliability by checking the single item's factor loading for each of our constructs. We then examined the validity of our constructs by reviewing their composite reliability, which is considered more accurate compared to Cronbach's alpha reliability analysis, as it provides a better estimate of variance. Our constructs' composite reliability range from 0.906 (narcissism) to 0.771 (risk-taking) exceeding the acceptable threshold of 0.70 (Fornell and Larcker, 1981). We then assess the convergent and discriminant validity of our constructs through the analysis of the Average Variance Extracted (AVE). To test for convergent validity, we verified that each construct displayed an AVE value above the minimum value of 0.50 (Hair et al., 2017). To test for discriminant validity, instead, we check for the AVE value of each construct to be higher than their square correlations with all the other constructs (Fornell and Larcker, 1981). Both of these conditions were met. The analysis of our measurement model suggests that our variables are both valid and reliable.

To assess our structural model, we used a bootstrapping procedure (Hayes, 2009). Moreover, to test for multi mediation we followed two models procedure as suggested by Baron and Kenny (1986). Table 1 reports the total and specific indirect effects on the association between the entrepreneur narcissism and transformational leadership as mediated by the entrepreneur resilience and the organisational level of risk-taking. The total indirect effect of narcissism on transformational leadership is significant ($\beta = 0.124$, $t = 3.069$, $p < 0.05$) suggesting that this relationship is fully mediated by both organisational risk-taking and entrepreneur resilience. However, in order to further investigate the mediation effect of our mediators, we must look at the specific indirect effects as suggested by Preacher and Hayes (2008). Our results suggest that only entrepreneur resilience mediate the relationship between narcissism and transformational leadership ($\beta = 0.080$, $t = 2.543$, $p < 0.05$) while the specific indirect effect of organisational risk-taking is not significant ($\beta = 0.044$, $t = 1.543$, $p > 0.10$).

Tab. 1: Total and specific indirect effects

Paths	Original Sample (β)	Sample Mean (SE)	SD	t-statistics	p-values
Narcissism $\rightarrow$ Transformational Leadership	0.124**	0.140	0.040	3.069	0.002
Narcissism $\rightarrow$ Risk-taking $\rightarrow$ Transformational Leadership	0.044	0.051	0.028	1.543	0.123
Narcissism $\rightarrow$ Resilience $\rightarrow$ Transformational Leadership	0.080**	0.089	0.031	2.543	0.011

Statistical significance: ** $p < 0.05$

Source: Our elaboration

Research limits. The study could be extended considering other mediating variables (e.g. experience of the entrepreneur, gender, and culture) as well as it could be replicated in the future to see whether time and events in life mitigate or intensify the personality traits, the attitudes, and leadership styles of entrepreneurs.

Practical implications. Our findings can offer some insights into factors affecting leadership styles which firm owners, executive coaches, and investors may consider for their day to day activities. Firm owners need to recognise the importance of their personality traits and attitudes since these are likely to affect their leadership style and thus their relationships with colleagues and employees. Executive coaches should consider to develop or include in their existing practices new teaching methods aimed to develop the personality traits of entrepreneurs. Individuals can regulate their cognitions, motivations or behaviours when the situation requires but coaches can train entrepreneurs to adopt complementary cognitions, motivations and behaviours when necessary. Finally, investors - venture capitalists,

bankers, public agencies and other investors - could incorporate measures to assess personality traits and attributes such as narcissism and resilience, when screening candidates and entrepreneurial projects.

Originality of the study. This paper is one of the first that tries to explore and explain the antecedents to the transformational leadership behaviours focusing on the importance of the entrepreneur personality and in particular on narcissism. Moreover, supposing that entrepreneur resilience mediates the positive relation between entrepreneur narcissism and transformational leadership we stress the focal role covered by the attitude of the entrepreneur in influencing both his/her personality and his/her behaviour.

Key words: entrepreneurship; transformational leadership; narcissism; resilience; risk-taking.

References

- BARON R.M., KENNY D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n. 6, pp. 1173-1182.
- BASS B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Collier Macmillan, New York, NY.
- BASS B.M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, vol. 18, n. 3, pp. 19-31.
- BLOCK J., SANDNER P., SPIEGEL F. (2013), "How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural Utility", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 1, pp. 183-206.
- BONO J.E., JUDGE T.A. (2004), "Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 5, pp. 901-910.
- BRIDGE S., O'NEILL K. (2012), *Understanding enterprise: Entrepreneurship and small business*, Macmillan International Higher Education, England.
- BRISLIN R.W. (1980), "Translation and content analysis of oral and written material", *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 2, n. 2, pp. 349-444.
- BURNS J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- CAMPBELL W.K., HOFFMAN B.J., CAMPBELL S.M., MARCHISIO G. (2011), "Narcissism in organizational contexts", *Human resource management review*, vol. 21, n. 4, pp. 268-284.
- COOPER N., ESTES C., ALLEN L. (2004), "Bouncing back", *Parks & Recreation (Ashburn)*, vol. 39, n. 4, pp. 28-35.
- DE VRIES H., SHIELDS M. (2006), "Towards a theory of entrepreneurial resilience: a case study analysis of New Zealand SME owner operators", *New Zealand Journal of Applied Business Research*, vol. 5, n. 1, pp. 33-43.
- ENGELEN A., GUPTA V., STRENGER L., BRETTEL M. (2015), "Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors", *Journal of Management*, vol. 41, n. 4, pp. 1069-1097.
- FELFE J., SCHYNS B. (2010), "Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis", *British Journal of Management*, vol. 21, n. 2, pp. 393-410.
- FORNELL C., BOOKSTEIN F.L. (1982), "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n. 4, pp. 440-452.
- FORNELL C., LARCKER D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- FREUD S. (1914), *On narcissism: an introduction*, Read Books Ltd.
- GRIJALVA E., HARMS P.D. (2014), "Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n. 2, pp. 108-127.
- GRIJALVA E., HARMS P.D., NEWMAN D.A., GADDIS B.H., FRALEY R.C. (2015), "Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships", *Personnel Psychology*, vol. 68, n. 1, pp. 1-47.
- HAIR J.J.F., HULT G.T.M., RINGLE C., SARSTEDT M. (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- HAYES A.F. (2009), "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium", *Communication monographs*, vol. 76, n. 4, pp. 408-420.
- HENSEL R., VISSER R. (2018), "Shared leadership in entrepreneurial teams: the impact of personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24, n. 6, pp. 1104-1119.
- HU J., WANG Z., LIDEN R.C., SUN J. (2012), "The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 23, n. 5, pp. 860-868.
- HULLAND J. (1999), "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 195-204.
- HUMPHREYS J.H., HADEN S.P., NOVICEVIC M.M., CLAYTON R.W., GIBSON J.W. (2011), "Lillian McMurphy of trumpet records: Integrity and authenticity in the charismatic, constructive narcissist leader", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 18, n. 1, pp. 40-55.
- JUDGE T.A., BONO J.E. (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n. 5, pp. 751-765.
- KHOO H.S., BURCH G.S.J. (2008), "The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study", *Personality and Individual Differences*, vol. 44, n. 1, pp. 86-97.
- LUBIT R. (2002), "The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers", *The Academy of Management Executive*, vol. 16, n. 1, pp. 127-138.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 5, pp. 429-451.

- MACCOBY M. (2000), "Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 68-78.
- MACCOBY M. (2003), *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*, Broadway Books, New York.
- MASTEN A.S. (2001), "Ordinary magic: Resilience processes in development", *American psychologist*, vol. 56, n. 3, pp. 227-238.
- MCKAY S., SKUES J.L., WILLIAMS B.J. (2018), "With risk may come reward: sensation seeking supports resilience through effective coping", *Personality and Individual Differences*, vol. 121, n. 1, pp. 100-105.
- NORTHOUSE P.G. (1997), *Leadership: Theory and practice*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- PERKO K., KINNUNEN U., TOLVANEN A., FELDT T. (2016), "Back to basics: the relative importance of transformational and fair leadership for employee work engagement and exhaustion", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 1-13.
- PREACHER K.J., HAYES A.F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior research methods*, vol. 40, n. 3, pp. 879-891.
- RAWLINSON J.G. (2017), *Creative thinking and brainstorming*, Routledge, London.
- RESICK C.J., WHITMAN D.S., WEINGARDEN S.M., HILLER N.J. (2009), "The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence", *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n. 6, pp. 1365-1381.
- ROSENTHAL S.A., PITTINSKY T.L. (2006), "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n. 6, pp. 617-633.
- RUBIN R.S., MUNZ D.C., BOMMER W.H. (2005), "Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 5, pp. 845-858.
- VAN KNIPPENBERG D., SITKIN S.B. (2013), "A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?", *The Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 1-60.
- WALES W.J., PATEL P.C., LUMPKIN G.T. (2013), "In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance", *Journal of Management Studies*, vol. 50, n. 6, pp. 1041-1069.
- WANG H., TSUI A.S., XIN K.R. (2011), "CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes", *The Leadership Quarterly*, vol. 22, n. 1, pp. 92-105.
- ZHANG X.A., LI N., ULLRICH J., VAN DICK R. (2015), "Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance", *Journal of Management*, vol. 41, n. 7, pp. 1898-1933.

Websites

www.registroimprese.it/en_US

Passion-based Entrepreneurship as an emerging phenomenon for local development

ROBERTA BOCCONCELLI* CHIARA CANTÙ* FRANCESCO CAPONE* SIMONE GUERCINI**
MATILDE MILANESI** ALESSANDRO PAGANO** ANDREA PERNA* FRANCESCO PETRUCCI*
SILVIA RANFAGNI* ANDREA RUNFOLA** ANDREA SABATINI**

Objectives. *This extended abstract aims to outline the state of the art of the research effort of a group of researchers from some European countries (including Italy, France and Sweden) and with different research backgrounds (in business marketing, innovation, consumer culture and entrepreneurship), which gave rise to a set of workshops organized with different formats (in Florence in 2015 and 2017, in Uppsala 2018 and in Milan 2019) focusing on the connection between passion and entrepreneurship. This extended abstract, co-authored by the components of this group working in Italian universities, seeks to define the reasons of interest for the topic, take stock of the work carried out so far and identify possible paths for continuing this line of research.*

Scholars and policymakers see from longtime entrepreneurship as a key driver for the economic development and innovativeness of local areas and regions (Johannisson and Nilsson, 1989). Successful new entrepreneurial ventures are able to create and release vital resources, such as innovations and new jobs, into their surrounding environment which have an impact on the economic and social development of a region (European Community, 2013). At the same time, new ventures are also the reflex of the environment in which they arise and operate as the context not only provides the new venture with opportunities, yet sets the boundaries for its development path. However, not all contexts are enough resourceful to allow for the successful development of a new venture. Therefore, entrepreneurship scholars have addressed an increasing number of studies focusing on different aspects of how new ventures emerge and develop in contexts and which is the role and impact of contextual factors on entrepreneurial behaviors and processes (Welter, 2011; Welter and Gartner, 2016; Welter et al., 2019). Investigating entrepreneurship in contexts is acknowledged as one of the main challenging task that academics should face in order to contribute to the current debate (Welter et al., 2019).

Recently, entrepreneurship literature has increasingly focused on passion as a key dimension to better understand how and why entrepreneurs undertake their initiatives despite operating in uncertain and risky environments. Early researches have addressed passion as a strong personal feeling motivating and fueling intense action and effort towards the achievement of an entrepreneurial activity (Cardon et al., 2009).

The research group which we referred to in the opening of this paper, has emerged with the aim to expand this approach to passion by focusing on the context surrounding passion and its role in the development of a new venture. Certainly passion supports and fuel the work of individuals by providing strong psychological and emotional energies,

* Associate Professor of *Business Management* - University of Urbino
e-mail: roberta.bocconcelli@uniurb.it

• Associate Professor of *Business Management* - Catholic University of the Sacred Heart - Milan
e-mail: chiara.cantu@unicatt.it

* Assistant Professor of *Business Management* - University of Florence
e-mail: francesco.capone@unifi.it

** Full Professor of *Business Management* - University of Florence
e-mail: simone.guercini@unifi.it

** Research Fellow of *Business Management* - University of Florence
e-mail: matilde.milanesi@unifi.it

** Associate Professor of *Business Management* - University of Urbino
e-mail: alessandro.pagano@uniurb.it

* Associate Professor of *Business Management* - Marche Polytechnic University
e-mail: a.perna@univpm.it

• Research Fellow of *Business Management* - University of Urbino
e-mail: francesco.petrucchi@uniurb.it

• Associate Professor of *Business Management* - University of Florence
e-mail: silvia.ranfagni@unifi.it

** Associate Professor of *Business Management* - University of Perugia
e-mail: andrea.runfola@unipg.it

** Research Fellow of *Business Management* - Marche Polytechnic University
e-mail: a.sabatini@staff.univpm.it

yet this passion is often inspired, and fueled, by the pursuing of targeted and motivated activities associated with areas of personal interests, lifestyles, and other consumer experiences (Guercini and Cova, 2018). Thus, either as a personal feeling or as a viable field of interest and its related activities, passion has been found to be able to mobilise intensive individual as well as collective action towards the realization of new initiatives and ventures. Interesting elements such as a personal strong motivation, the use of intense and voluntary work, the close involvement of communities and places, the development of low-budget initiatives, the pursue of not-for profit personal and pro-social goals, the creation of a more sustainable social and economic value, have all emerged as characterizing the entrepreneurial passion-based contexts and processes.

Given these premises, the purpose of this research effort is to contribute to the “entrepreneurship in context” debate (Welter et al., 2019) with a major focus on passion-based entrepreneurship as an emerging phenomenon for local development. In particular we claim that focusing on passion-based entrepreneurship and discussing different types of passions within different contexts we will be able “... to see, consider, and analyze varieties of entrepreneurship that too often remain invisible to us.” (Welter et al., 2019: p. 321).

Methodology. This extended abstract firstly reviews the main contributions concerning “entrepreneurship in context” and “passion as a contextual resource” and then presents the empirical analysis. Illustrative cases are presented in order to show how the multifaceted nature of passion gives rise to different entrepreneurial ventures development within different contexts. In particular four cases of passion-based entrepreneurship are briefly presented belonging to four different domain-related passions: sports (Roberto Ricci Designs), food/wine (Winery Beta - anonymized), arts and culture (RATATÀ) and social (Open Terzo Settore). The cases were realized through qualitative interviews with entrepreneurs, supplemented with available secondary data.

Findings. Context is now recognised as a critical factor in explaining the “situatedness” of entrepreneurial processes and dynamics (McKeever et al., 2014). Situatedness of entrepreneurship means that the context within which an entrepreneur operates is highly influential in shaping his/her entrepreneurial practices and outcomes. Accordingly, the importance of understanding the link between entrepreneurship and its environment is increasingly acknowledged in the literature (Welter et al., 2019). Scholars find that the economic behavior of an entrepreneur can be better understood within his/her institutional, economic, and social contexts, as these contexts provide entrepreneurs with opportunities and set boundaries for their actions (Welter, 2011; McKeever et al., 2014). Following this growing interest for the context, many scholars have moved from ‘traditional’ research on the ‘standard’ entrepreneur, and the ‘typical’ venture creation, towards a more complex and varied approach to entrepreneurship (Gartner, 1985; Steyaert and Katz, 2004). Starting from the 80s scholars have found the social dimension influencing greatly the economic activity (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997), and impacting the development process of new ventures. Within this body of research, the concept of social ‘embeddedness’ has emerged and come to prominence (Granovetter, 1985), first as a metaphor relating to the influence of social and cultural factors on economic exchange, and then as an analytical concept in research interested in the role and importance of social networks in entrepreneurship and business development (Johannisson, 1987; Low and McMillan, 1988). A new venture systematically ‘embeds into’ the existing social structure through the entrepreneur’s network of interpersonal relations, bonds, and local ties (Aldrich et al., 1986; Granovetter, 1985; Hite, 2003; Kalantaridis and Bika, 2006; Murdoch, 2000).

Notably, the embeddedness concept comes to be examined by scholars in a strict ‘spatial’ sense, as it is intended as offering a localised description of the socio-economic context in which a business is inscribed (Trettin and Welter, 2011). The role of local communities in entrepreneurship has been widely studied, as communities represent an important base of social structures (Trettin and Welter, 2011). Communities have been defined as localised social network-like structures which facilitate access to opportunities and local resources for entrepreneurship (Jack and Anderson 2002). Entrepreneurs enact the community using it as the basis for starting a new venture or for evaluating new business projects (Spilling, 2011). Following this line authors have emphasized the necessity to produce an embedded understanding of the entrepreneurial activity and processes encompassing the analysis of the context provided by the surrounding community in terms of its social, economic, and institutional spheres (McKeever et al., 2015), thus contributing to substantially enlarge the concept of context and, concurrently, to challenge the “the early and still-popular vision of the heroic, alert, and enterprising individual entrepreneur as a rather limited special case” (Welter et al., 2019: 321).

Relying on this line of thought our ongoing research has started recognizing passion as an ubiquitous and powerful resource for entrepreneurship as it is able to motivate and mobilise individuals, groups, or entire communities, towards the development of entrepreneurial ventures. Passion has been recognized as deeply embedded in the practice of entrepreneurship and one of the fundamental conditions to start a new business (Cardon et al., 2009). Studies on the cognitive and motivational elements of the entrepreneurial process address passion as a critical factor for opportunity recognition and exploitation (Baron, 2008), entrepreneurs’ effort (Gielnik et al., 2015), persistence (Murnieks et al., 2014), venture growth (Baum & Locke, 2004). In such literature, the focus is on “entrepreneurial passion”, that is a passion for the entrepreneurial process and the activities it entails. Chen et al. (2009) define entrepreneurial passion as an entrepreneur’s intense affective state accompanied by cognitive and behavioural manifestations of high personal value. A relevant definition of entrepreneurial passion is that provided by Cardon et al. (2009), namely a “consciously accessible intense positive feelings experienced by engagement in entrepreneurial activities associated with roles that are meaningful and salient to the self-identity of the entrepreneur” (p. 517). In this sense, entrepreneurial passion is

seen as “fire of desire” that has the twofold role of driving entrepreneurial daily efforts and motivating entrepreneurs to persist in the face of obstacles (Cardon et al., 2009).

However, research in the field of entrepreneurship is not limited to the understanding of entrepreneurial passion. It has been discussed that passion has also a target-specific nature (Chen et al. 2009, 2015; Murnieks et al., 2014; Milanese, 2018). This characteristic of passion emerges clearly in the work by Chen et al. (2015), who identify three core attributes of passion: (1) passion is made of an intense positive feelings; (2) passion regulates individual behavioural tendencies; (3) passion is a target-specific construct. In a previous study, Chen et al. (2009) suggest that passion is a domain-specific motivational construct because one needs to have a target for passion. The target - or domain - is often a specific activity or a collection of activities with implicit or explicit values. Passion is not only linked to the theme of entrepreneurship, but feeds consumption processes and is shared and nurtured in a community of consumers (Guercini and Cova, 2014). It has been discussed that hobbies activities drive consumption (Guercini and Cova, 2018; Ranfagni and Runfola, 2018) and are frequently shared with other fellow users/consumers. The result may be the creation of new forms of entrepreneurship motivated by passion for a specific domain (Cova and Guercini, 2016), in which domain fuels and is fueled by entrepreneurial passion in a virtuous circle.

Illustrative cases are presented in order to show how the multifaceted nature of passion gives rise to different entrepreneurial ventures development within different contexts. We describe some findings on the interplay between passion and entrepreneurship.

Roberto Ricci and the homonymous brand Roberto Ricci Designs (RRD) - active in the sportswear business and the production of equipment in surf, windsurf and kite surfing industry - represents an interesting case of passion within user entrepreneurship. The study of the evolution of RRD's business has shown that passion in some key moments of the life of the company has been essential to overcome adverse and critical events. In particular in first years of the new venture, when the company was still located in the garage of the entrepreneur's family, a fire burned down the property and the production workshop. The entrepreneur then lost everything he had done until that moment and only ashes remained. Faced with this situation, a resilient capacity of the entrepreneur emerged boosted by his passion to overcome critical events. The entrepreneur decided to invest strongly in a new start, realizing a in series production and sponsorship some of the best athletes on the international competition in windsurfing. This turning point has allowed RRD to take over and after almost a decade it has become an international brand of recognized value with a leadership in some segments of equipment such as kite surfing and stand-up paddle. This would not have been possible without the passion that the entrepreneur felt strongly and that pushed him to resist the difficulties that emerged in the first years of the life of the company.

Winery Beta has been created from the initiative of Mr. Gerardo who, since his childhood, has interest about agriculture, wine and winemaking. From his initial approach to the winery, at the times with his grandfather, and to the family owned restaurant Gerardo were fueled by a great spirit of initiatives. However Gerardo always faced the opposition of his parents. When his grandfather died, Gerardo started to taking care of the land where the vineyard was cultivated. Initially, he tried to manage the relationship with the local big winery where his grandfather gave the grapes, without achieving any results. From this moment, he started to think about the creation of his own winery. Though his parents did not give him a green light, Gerardo seemed motivated to pursue the creation of the Winery. Slightly after the opening, Gerardo understood that he was not achieving enough customers and sales, thus signed an agreement with a consultant, Antonio. Even with the external consultant, the expected results were not achieved; furthermore, he never accepted the consultant, because he thought that the consultant were too much detached from what Gerardo loves more: his grapes. In fact, on one side the entrepreneur wanted to create a firm that could grow and please everyday customers with the best wine; but on the other side his focus on the product and on the agricultural processing made him blind about managerial issues, in being involved in all the strategic decision on the firm and, more badly, in the development of customer relationships both with distributor and point of sales.

RATATÀ is an international art festival and fair trade which is annually held in April in the town of Macerata in central Italy. The festival is dedicated to independent artistic productions in the field of illustration, comics, and publishing. To date, with its five editions between 2014 and 2018 and a huge programme with more than 70 events - including exhibitions, performances, workshops, and concerts - and an art trade over four days, RATATÀ has established as one of the most important cultural events for Macerata and the local community. Because of the 2008 crisis and its consequences, the city government has drastically reduced its public funding for culture and events over the years. In this context, RATATÀ' has emerged thanks to the work and resources of a close local community of artists and passionate which has organised and developed the festival on a collective and not-for profit base by prioritizing forms of voluntary work, community-funding (through crowdfunding), and self-production, as well as developing intense collaborations with the local businesses and institutions such as the University and the Municipality of Macerata. By relying on the city and the local community for its organisation, over the years the festival has developed into one of the most important and appreciated independent festival in Europe. Passion has been used as the central driver to mobilise and aggregate people from the local community around the mission of organising a self-sustainable and independent cultural event of a high-artistic quality in the city. Then passion has created cohesion and motivation in the community making the Festival as the reflex of the community's collective efforts and experience. Also passion has created an appeal to attract new artists and passionate from the outside of the community and has allowed the community members to use RATATÀ' as a collective brand reflecting and representing the values of the whole community.

Open Terzo Settore is an innovative start-up as stated by the Italian Legislation. *Open Terzo Settore* is also a benefit corporation, as it follows not only economic goals but social goals together. The two founders of the start-up are characterized by a high level of attention on non profit context, and by a job experience in consultancy service and crowdfunding dedicated to non profit organizations. The two founders identified a gap concerning the sharing of information related to non profit organizations. The absence of a central register of non profit organizations and the lack of validated information, required new solutions. There was a gap about transparency and reliability standard. After two years of test and analysis, interviews and focus groups, the start up was founded. The founders launched the *Italia Non Profit (INP)* digital platform with the aim to optimize the philanthropic marketplace. INP is the first Italian digital system focused on the collection and sharing of data of non-profit organizations. The system allows the reduction of the information asymmetries between non profit organizations and donors, supporting the culture of donation. On the basis of collected data, the digital passport provided by the platform supports the digital integration, the direct access to grants, the legal compliance and validation of information, sustaining strategic philanthropy and active donation. The quality of information and its accessibility positively impacts the value chain of donations. INP aims to be an actor and a promoter of digital revolution. *Open Terzo Settore* is an emblematic Italian case that is born and developed thanks to entrepreneurial passion. The high level of motivation of the two founders, the skills in non profit context, allowed to transform the inspiration into intuition, and to transform the intuition in a business idea, on the basis of the entrepreneurial opportunity discovered. The alertness capacity allowed the identification of the need. The bricolage capability sustained the combining of different resources attracted through business relationships. In particular the start up activated relevant relationships with universities (Cattolica University, SDA Bocconi, and Turin University), the Incubator (Como NExT), the accelerators (Cube and Cariplo Foundation) and some investors.

Research limits. This extended abstract discusses illustrative cases of passion-based entrepreneurship. Further research is needed to explore more in-depth the concept of passion in entrepreneurship and the variety of empirical settings.

Practical implications. This research could be very helpful for providing managerial insights to entrepreneurs and entrepreneurial teams active in passion-related activities and projects and to policy-makers interested in promoting local entrepreneurship linked to contextual resources.

Originality of the study. The purpose of this extended abstract is to problematize the interplay between passion and entrepreneurship, that in our view could have strong impact on local economic development. What clearly emerges at first sight is that passion assumes different ‘meanings’ and ‘roles’ depending on the specific contexts where it is investigated, with very different effects on the entrepreneurial development process and on the economic development of the related contexts. In particular, the four cases show how passion(s) differently influences, supports and fuels the work of individuals by providing strong psychological and emotional energies and by directing efforts towards the realization of targeted and motivated activities associated with personal interests, lifestyles, or even lifetime dreams.

In RDD case entrepreneurial passion and domain passion strongly interact and combine within the entrepreneur that was able to confront with an increasingly difficult context. Winery Beta shows how passion doesn’t necessarily refer to something ‘positive’ for the business development - for instance, passion may either push or hinder new entrepreneurial initiatives- and therefore it may go beyond the well-known conceptual elaboration of entrepreneurial passion as conceived by Cardon et al. (2009). In RATATÀ the collective nature of passion has been found to be of particular relevance and resourceful when observed in small local contexts notoriously characterized by a lack of key resources for entrepreneurship, especially economic and financial ones. *Open terzo Settore* sheds light over the opportunities recognition stemming from the passion of the founders for socially-related and not-for profit sector, that results in a start-up able to mobilize large amount of donations and funds towards many non-profit organizations.

To sum up, preliminary evidences seem to configure a complex and heterogeneous field of experiences, resources, processes, and contexts which, however, connect to each other if observed from the broader perspective of passion. For this reasons we have here classified this emerging field as passion-based entrepreneurship. The term is used as an umbrella-term which has the purpose to collect our results emerging from a variety of different contexts and settings. Despite the interest in passion is not new in entrepreneurship research, our purpose is that of expanding current research on passion by shifting attention from passion as an internal trait of the entrepreneur towards observing its role in contexts and more interacted entrepreneurial processes and dynamics, thus having, in our view, a relevant impact on local development. In particular, research efforts could be addressed towards three interconnected grounds: i) the deeper investigation of passion(s) features within different contexts of entrepreneurship; ii) the interplay between individual and collective passion(s) in entrepreneurship; iii) the impact of passion(s) on entrepreneurial process. We believe that addressing these issues relevant insights could emerge for both entrepreneurs and policy makers with respect to the current debate on the importance of entrepreneurship in local development.

Key words: Entrepreneurship; Passion; Local Development

References

- ALDRICH H., ZIMMER C., SEXTON D., SMILOR R. (1986), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA.
- BARON R.A. (2008), "The role of affect in the entrepreneurial process", *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 2, pp. 328-340.
- BAUM J.R., LOCKE E.A. (2004), "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 4, pp. 587-598.
- 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.
- CHEN X.P., YAO X., KOTHA S. (2009), "Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 1, pp. 199-214.
- CHEN X.P., LIU D., HE W. (2015), "Does passion fuel entrepreneurship and job creativity? A review and preview of passion research", Shalley, C.E., Hitt, M.A. and Zhou J. (Eds), *The Oxford handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, pp. 159-175.
- COVA B., GUERCINI S. (2016), "Passion and entrepreneurship: toward a tribal entrepreneur?", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n. 2, pp. 15-42.
- GARTNER W.B. (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, pp. 696-706.
- GIELNIK M.M., SPITZMULLER M., SCHMITT A., KLEMANN 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.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510.
- GUERCINI S., COVA B. (2014), "The systemic dimension of tribal entrepreneurship", Proceedings of The Business Systems Laboratory 3rd International Symposium, *Advances in Business Management towards Systemic Approach*, pp. 207-209.
- GUERCINI S., COVA B. (2018), "Unconventional entrepreneurship", *Journal of Business Research*, vol. 92, pp. 385-391.
- HITE J.M. (2003), "Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms", *Strategic Organization*, vol. 1, n. 1, pp. 9-49.
- JACK S.L., ANDERSON A.R. (2002), "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n. 5, pp. 467-487.
- JOHANNISSON B. (1987), "Beyond process and structure: social exchange networks", *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, n. 1, pp. 3-23.
- JOHANNISSON B., NILSSON A. (1989), "Community entrepreneurs: networking for local development". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 1, n. 1, pp. 3-19.
- KALANTARIDIS C., BIKI Z. (2006), "Local embeddedness and rural entrepreneurship: casestudy evidence from Cumbria, England", *Environment and Planning*, vol. 38, n. 8, pp. 1561-1579.
- LOW M.B., MACMILLAN I.C. (1988), "Entrepreneurship: Past research and future challenges", *Journal of Management*, vol. 14, n. 2, pp. 139-161.
- MCKEEVER E., ANDERSON A., JACK S. (2014), "Social embeddedness in entrepreneurship research: the importance of context and community", in Chell, E., Karataş-Özkan, M. (Eds.), *Handbook of Research on Small business and Entrepreneurship*, pp. 222-236.
- MCKEEVER E., JACK S., ANDERSON A. (2015), "Embedded entrepreneurship in the creative reconstruction of place", *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n. 1, pp. 50-65.
- MILANESI M. (2018), "Exploring passion in hobby-related entrepreneurship. Evidence from Italian cases", *Journal of Business Research*, vol. 92, pp. 423-430.
- MURDOCH J. (2000), "Networks—a new paradigm of rural development?", *Journal of Rural Studies*, vol. 16, n. 4, pp. 407-419.
- MURNEIKS 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.
- RANFAGNI S., RUNFOLA A. (2018), "Connecting passion: Distinctive features from emerging entrepreneurial profiles", *Journal of Business Research*, vol. 92, pp. 403-411.
- SPELLING O.R. (2011), "Mobilising the entrepreneurial potential in local community development", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, n. 1-2, pp. 23-35.
- STEYAERT C., KATZ J. (2004), "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n. 3, pp. 179-196.
- STEBBINS R.A. (1997), "Casual leisure: A conceptual statement", *Leisure Studies*, vol. 16, n. 1, pp. 17-25.
- STEBBINS R.A. (2001), "Serious leisure", *Society*, vol. 38, n. 4, pp. 53-57.
- TRETTIN L., WELTER F. (2011), "Challenges for spatially oriented entrepreneurship research", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, n. 7-8, pp. 575-602.
- UZZI B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.
- WELTER F. (2011), "Contextualizing entrepreneurship-conceptual challenges and ways forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 1, pp. 165-184.
- WELTER F., GARTNER W. B. (Eds.). (2016), *A research agenda for entrepreneurship and context*, Edward Elgar Publishing.
- WELTER F., BAKER T., WIRSCHING K. (2019), "Three waves and counting: the rising tide of contextualization in entrepreneurship research", *Small Business Economics*, vol. 52, n. 2, pp. 319-330.

The role of intellectual capital in the success of equity crowdfunding campaigns

CIRO TROISE* DIEGO MATRICANO* ELENA CANDELO[▲]

Objectives. Even if there is no a single definition of Intellectual Capital - IC (Kaufmann and Schneider, 2004), management scholars largely share the idea that it can be a major source of competitive advantage for companies (Bontis, 1996, 1998, 2001; Petty and Guthrie, 2000; Chen et al., 2005; Hormiga et al., 2011).

Over the years, the concept of IC has been enlarged and - starting from management studies - it has been referred to entrepreneurship studies as well. In this vein, many scholars suggest the key role that IC plays in reference to start-up expectations (Matricano, 2016) or start-ups' success (Peña, 2002; Hormiga et al., 2011; Musteen and Ahsan, 2013). A further step along this path drives to consider the relevance that IC might have in reference to entrepreneurial finance. Up to now, in fact, the influence that IC might exert on investment decisions is relatively under-investigated. Leveraging on this premise, the objective of this study is to focus on equity crowdfunding (ECF), an emerging fundraising system that involves crowd participation and helps entrepreneurial startups to obtain funds from large audiences of small and unsophisticated investors (Belleflamme et al., 2014). The latter are better known as crowdfunders. Through ECF portals, entrepreneurs can propose projects and require the necessary funds without having to seek traditional sources of funding. Investors, instead, will hold an ownership stake in the venture (and in some cases could also receive products or make a pre-order) and so they become shareholders and can benefit from future profits (Ahlers et al., 2014).

Getting funds through ECF is not an easy task for startups, and many ECF campaigns do not reach the target in terms of equity raised. Based on these premises, the main purpose of this paper is to investigate the role that IC can play in the success of ECF campaigns. In order to test this relationship, we first embrace the idea - largely shared by scholars worldwide - that IC comprehends human, structural and relational capital (Sullivan, 1999; Petty and Guthrie, 2000; Peña, 2002; Ordóñez de Pablos, 2002, 2003; Kaufmann and Schneider, 2004; Hormiga et al., 2011; Musteen and Ahsan, 2013). Second, we provide three research propositions that could be used in future developments of this research in order to test the influence that IC can exert in affecting ECF success.

In reference to entrepreneurship (Matricano, 2016), human capital stands for the amount of knowledge, skills, experiences and capabilities of individuals (Bontis, 1998; Ordóñez de Pablos, 2002, 2003) that can be exploited in order to obtain a competitive advantage. In this vein, it seems relevant to consider prior industry experience and prior start up experience of aspiring entrepreneurs as measures of human capital within the entrepreneurship context.

Prior industry experience refers to the experience of the firm's founders in related industries and markets. Several studies have shown the positive impact that years of experience in related industries can have on involvement of external financiers (Cooper et al., 1994; Pennings et al., 1998). As for prior startup experiences, it is commonly believed that founders with previous entrepreneurial experiences are more comfortable with entrepreneurial processes and so they have higher probabilities to avoid mistakes when launching new ventures (Kotha and George, 2012). Omri and Boujelbene (2015) highlighted that prior startup experiences positively influence the ability to identify entrepreneurial opportunities and easily mobilize external resources. In our view, we assume that both prior industry experience and prior start up experience of aspiring entrepreneurs/founders can positively affect the predisposition of crowdfunders to provide their own funds thus determining the success of ECF campaigns. Accordingly, it is rationale to propose that:

P1: Human capital (i.e. prior industry experience and prior start up experience) positively influences the success of the ECF campaigns.

Structural capital represents the knowledge that companies (both established ones and startups) possess (Bontis et al., 2000; Subramaniam and Youndt, 2005; Hsu and Fang, 2009; Hormiga et al., 2011; Matricano, 2016). As such, structural capital is very difficult to measure and assess. In reference to big companies, in fact, structural capital stands for internal procedures and organizational models or culture (Bontis et al., 2000; Hormiga et al., 2011). In reference to startups (where internal procedures and organizational models or culture are not so widespread), Intellectual Property

* Research Fellow of Business Management - University Campania "L. Vanvitelli"
e-mail: ciro.troise@unicampania.it

• Assistant Professor of Business Management - University della Campania "L. Vanvitelli"
e-mail: diego.matricano@unicampania.it

▲ Associate Professor of Business Management - University of Torino
e-mail: elena.candelo@unito.it

Rights - IPRs, R&D processes and their related innovations - i.e. new products/services - can reasonably stand for structural capital (Petty and Guthrie, 2000; Choong, 2008; Dumay, 2009; Kim and Kumar, 2009; Moeller, 2009; Vuolle et al., 2009). In particular, it seems plausible to consider IPRs and product innovation as measures for expressing structural capital in the entrepreneurship context.

IPRs are a very common proxy of IC (Bontis et al., 2000; Petty and Guthrie, 2000; Kim and Kumar, 2009). New companies leverage on IPRs in order to protect their innovative efforts and create entry barriers for future market competitors (Sudek, 2006). Founders can prohibit or restrict the copy/replication of their ideas and innovations through different types of IPRs, such as patents, trademarks or copyrights. These tools are considered positive signals of new venture quality and strength (Mason and Stark, 2004; Hottenrott et al., 2016) and can positively affect the crowdfunders' decision to invest their resources in an entrepreneurial project rather than in another one. Previous studies (Mason and Harrison, 1996, 2002, 2003; van Osnabrugge, 2000; Stedler and Peters, 2003; Mason and Stark, 2004) investigated the relevance of product innovation on investment decisions. This variable is a clear signal of innovativeness that can reduce information asymmetries between aspiring entrepreneurs/founders and funders (Zhou et al., 2016; Hottenrott et al., 2016), including crowdfunders as well. Accordingly, it may be proposed that:

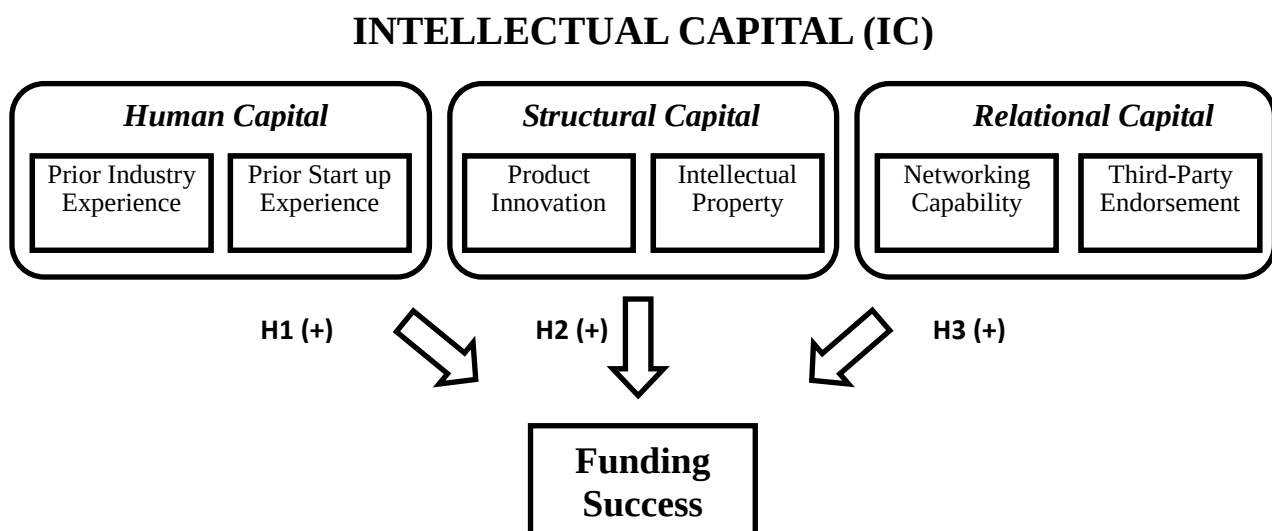
P2: Structural capital (i.e. IPRs and product innovation) positively influences the success of the ECF campaign.

Relational capital refers to partnerships, networks and alliances that can generate value for the company (Hormiga et al., 2011). Actually, partnerships, networks and alliances can generate value especially for new companies in the early stages of their life (Greve and Salaff, 2003). When considering entrepreneurial projects there are two fundamental aspects of relational capital that seem to emerge as relevant: networking capability and reputation. While the former is a well-known general construct, the latter - when applied to ECF - refers to third-party endorsements.

Networking capability concerns with the ability of founders to search and create relationships with partners. Networks and linkages are vital to fundraising of companies, and strategic alliances can affect firm valuation (Zheng et al., 2010) and provide resources to the start-ups, especially thanks to their signaling role (Stuart et al., 1999). This role allows them to obtain funding. Partnerships can increase legitimation of companies and they act as quality signal so that external parties can be more inclined to finance that entrepreneurial project (Stuart et al., 1999; Hoang and Antoncic, 2003; Baum and Silverman, 2004). At the same time, since startups lack reputation on the market, they should try to attract reputable endorsers in order to enhance their reputation and disclose their true quality (Stuart et al., 1999; Hoang and Antoncic, 2003; Baum and Silverman, 2004). The reputation of endorsers - such as well-known companies - has a strategic importance for startups since it can help them to get trust by external funders, including crowdfunders. Accordingly, it is rationale to propose that:

P3: Relational capital (i.e. networking capability and third-party endorsement) positively influences the success of the ECF campaign.

Fig. 1: shows the proposed framework that describes the relationship between IC and the funding success of ECF campaigns



Source: Personal elaboration

Methodology. The present paper is a work in progress. We are currently collecting data from seven Italian ECF platforms: CrowdFundMe, Equinvest, Mamacrowd, Muumlab, Nextequity, StarsUp, 200crowd. The data collection includes all initiatives posted since January 2014 to February 2018 (our sampling period). At the end of data collection phase we will obtain a final sample of 108 entrepreneurial projects.

Success of ECF campaigns - the dependent variable - will be measured through two variables: collected funding and number of crowdfunders. The former is expressed by the percentage of collected funding on the total requested by aspiring entrepreneurs on the platform. This variable represents a fine-tuned measure of ECF success because it describes both the success rate (how much the fundraising exceeds the target goal) and the failure rate of projects (how close the pitch was to reaching its target). The latter is the final number of investors at the end of ECF campaigns. This measure is relevant because the logic of crowdfunding implies an active participation of the crowd, and the goal of startups' promoters is to accumulate a large number of crowdfunders.

Methodology that will be used to test the propositions offered include OLS regression. We will also perform also a VIF analysis and include several control variables in order to ensure statistical robustness.

The choice to select the Italian context for the empirical analysis is related to the fact that Italy is a vibrant case of developed country in the ECF field. Italy is in fact a pioneer country in terms of ECF since it has been the first country in Europe to introduce a specific and organic discipline of ECF (D.L. n. 179/2012 or Decreto Crescita 2.0). The Italian Authority CONSOB created a registry for ECF portals operators and introduced significant regulatory issues (such as platform due diligence, qualified investors' participation, risk warnings, requirements and obligations).

Findings. As said before, this paper is a work in progress. Therefore, results of the regression analyses are not yet available. Hopefully we expect a positive impact of the components belonging to the three IC dimensions - i.e. human, structural and relational capital - on ECF success. In particular, the results may be able to highlight which intangible factors are most relevant in affecting ECF campaigns' outcomes, i.e. a higher percentage of funding collected and a higher number of backers involved.

This working paper could contribute to the current debate on ECF and more precisely to the issue of influence of intangible assets on the success of entrepreneurial projects launched on ECF platforms. Empirical results could also provide insights on the signalling role of IC in the ECF Italian context, addressing new success drivers.

Finally, findings could expand and refine the current IC literature grounded in the ECF research stream. In particular this study could highlight which elements effectively lead to successful fundraising. It is important to consider that crowdfunders are non-traditional and less sophisticated investors as compared venture capitalists and business angels - this means that scholars have still a limited perception of what induce crowdfunders to invest.

Research limits. This study presents some limitations that need to be underlined. First, this paper is a work in progress and thus empirical results are not still available. Second, the empirical analysis will be performed in one country only. However, it is important to remind that the Italian economy is a typical western economy, and hopefully the results could be relevant for other economies with similar regulatory environments. Another limit is that while this paper focuses on several aspects of the IC literature, it is not possible to exclude that there may be other parameters that can be used for the same purpose. Finally, it must be recognized that the success of ECF initiatives can be also determined by non-measurable factors (e.g. personal motivations) that can influence the crowdfunders decision to invest.

Practical implications. This work could provide valid information and indications for different actors. Hopefully the findings of the empirical analysis aimed at testing the offered propositions could exert interesting implications for founders, platform managers and policy makers.

First, results could suggest founders to increase some specific actions (e.g. networking, partnerships, IPRs activities or implement product innovation) or to introduce specific details in their campaign's online spaces (e.g. implementing links, IPRs or other information).

Second, empirical findings might suggest platform managers to implement actions to improve the quality of the campaigns and the conditions of the users through new useful innovative services. Results could induce platform managers to improve current project spaces with further information and reserve specific sections of the campaigns for providing details (e.g. for endorsers, IPRs, partnerships, product innovations, experiences of founders, etc).

Third, empirical findings might induce policy makers to encourage the use of specific information, stimulate actions by the main actors of the ECF ecosystem and implement new development strategies for ECF. Policy makers could also stimulate entrepreneurs to implement new actions (e.g. improve relationships or the introduction of new innovative products).

Originality of the study. IC is a topic that has always attracted the attention of several scholars, who - over the years - have investigated how it could influence the investment decisions of professional investors. However, the evolution of new financial technologies and the spread of alternative fundraising tools pose new challenges for scholars. They must consider the diffusion of new financing systems and approach a new type of investors, i.e. the crowd. ECF is considered one of the most promising fundraising system since it alleviates the financing difficulties of start ups and SMEs, through the financing of small and unsophisticated investors.

This working paper could improve the understanding of ECF, and it could offer some contributions to the IC literature as well as to the research stream investigating the ECF development. First, the study proposes a new theoretical framework for studying the success factors of ECF projects. To the best of our knowledge, the six explanatory variables of IC are not already used in other studies in the ECF field. Thus, this paper expands the current literature including different original signals belonging to the IC sphere. Second, this study seeks to make a first few

steps towards an analytical understanding of the importance of intangible resources for new ventures. Being aimed to highlight the role that IC plays in the success of ECF campaigns, this study could extend the current IC literature in the ECF field.

Key words: *intellectual capital; equity crowdfunding; human capital; structural capital; relational capital*

References

- AHLERS G.K., CUMMING C., GUNTHER C., SCHWEIZER D. (2015), "Signaling in Equity Crowdfunding", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 39, n. 4, pp. 955-980.
- BAUM J.A.C., SILVERMAN B.S. (2004), "Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n. 3, pp. 411-436.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T., SCHWIENBACHER A. (2014), "Crowdfunding: tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 5, pp. 585-609.
- BONTIS N. (1996), "There's a price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, vol. 60, n. 4, pp. 40-47.
- BONTIS N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, vol. 36, n. 2, pp. 63-76.
- BONTIS N., CHUA W., RICHARDSON S. (2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 1, pp. 85-100.
- BONTIS N. (2001), "Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, n. 1, pp. 41-60.
- CHEN M.C., CHENG S.J., HWANG Y. (2005), "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n. 2, pp. 159-176.
- CHOONG K.K. (2008), "Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, n. 4, pp. 609-638.
- COOPER A.C., GIMENO-GASCON F.J., WOO C.Y. (1994), "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n. 5, pp. 371-395.
- DUMAY J.C. (2009), "Intellectual capital measurement: A critical approach", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10 n. 2, pp. 190-210.
- GREVE A., SALAFF J.W. (2003), "Social Networks and Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 1, pp. 1-22.
- HOANG H., ANTONCIC B. (2003), "Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 2, pp. 165-187.
- HORMIGA E., BATISTA-CANINO R.M., SÁNCHEZ-MEDINA A. (2011), "The role of intellectual capital in the success of new ventures", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 71-92.
- HOTTENROTT H., HALL B.H., CZARNITZKI D. (2016), "Patents as Quality Signals? The Implications for Financing Constraints on R&D", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 25, n. 3, pp. 197-217.
- HSU Y.H., FANG W. (2009), "Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 76, n. 5, pp. 664-677.
- KAUFMANN L., SCHNEIDER Y. (2004), "Intangibles: a synthesis of current research", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, n. 3, pp. 366-388.
- KIM D., KUMAR V. (2009), "A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, n. 2, pp. 277-293.
- KOTHA R., GEORGE G. (2012), "Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization", *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n. 5, pp. 525-543.
- MASON C.M., HARRISON R.T. (1996), "Why business angels' say no: a case study of opportunities rejected by an informal investor", *International Small Business Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 35-51.
- MASON C.M., HARRISON R.T. (2002), "Barriers to investment in the informal venture capital sector", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n. 3, pp. 271-287.
- MASON C.M., HARRISON R.T. (2003), "Auditioning for money: what do technology investors look for at the initial screening stage?", *Journal of Private Equity*, vol. 6, n. 2, pp. 29-42.
- MASON C., STARK M. (2004), "What do investors look for in a business plan?", *International Small Business Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 227-248.
- MATRICANO D. (2016), "The impact of intellectual capital on start-up expectations", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 17, n. 4, pp. 654-674.
- MOELLER K. (2009), "Intangibles and financial performance: causes and effects", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, n. 2, pp. 224-45.
- MUSTEEN M., AHSAN M. (2013), "Beyond cost: the role of intellectual capital in off-shoring and innovation in young firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n. 2, pp. 421-434.
- OMRI A., BOUJELBENE J. (2015), "Entrepreneurial Team: How Human and Social Capital Influence Entrepreneurial Opportunity Identification and Mobilization of External Resources", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 11, n. 3, pp. 25-42.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS P. (2002), "Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n. 3, pp. 287-302.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS P. (2003), "Intellectual capital reporting in Spain: a comparative review", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, n. 1, pp. 61-81.

- PEÑA I. (2002), "Intellectual capital and business start up success", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n. 2, pp. 180-198.
- PENNINGS L., LEE K., VAN WITTELOOSTUIJN A. (1998), "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 425-440.
- PETTY R., GUTHRIE J. (2000), "Intellectual capital, a literature review: measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 2, pp. 155-176.
- STEDLER H., PETERS H. (2003), "Business angels in Germany: an empirical study", *Venture Capital*, vol. 5, n. 3, pp. 269-276.
- STUART T.E., HOANG H., HYBELS R.C. (1999), "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 2, pp. 315-349.
- SUBRAMANIAM M., YOUNDT M.A. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 3, pp. 450-463.
- SUDEK R. (2006), "Angel investment criteria", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17, n. 2, pp. 89-103.
- SULLIVAN P.H. (1999), "Profiting from intellectual capital", *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, n.2, pp. 132-142.
- VAN OSNABRUGGE M. (2000), "A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: an agency theory-based analysis", *Venture Capital*, vol. 2, n. 2, pp. 91-109.
- VUOLLE M., LÖNNQVIST A., VAN DER MEER J. (2009), "Measuring the intangible aspects of an R&D project", *Measuring Business Excellence*, vol. 13, n. 2, pp. 25-33.
- ZHENG Y., LIU J., GEORGE G. (2010), "The Dynamic Impact of Innovative Capability and Inter-Firm Network on Firm Valuation: A Longitudinal Study of Biotechnology Start-Ups", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 6, pp. 593-609.
- ZHOU H., SANDNER P.G., MARTINELLI S.L., BLOCK J.H. (2016), "Patents, trademarks, and their complementarity in venture capital", *Technovation*, vol. 47, n. 1, pp. 14-22.

L'adozione della tecnologia blockchain nelle attività etiche d'impresa: presupposti, realizzazione, fini

FRANCESCA MARINO* ROBERTO VONA*

Obiettivi. *L'obiettivo di questa ricerca è quello di delineare, a partire da casi concreti e attraverso una precisa illustrazione dei processi, le modalità d'intervento della tecnologia blockchain nelle attività etiche d'impresa. Più in generale, guardando al futuro ed integrando gli aspetti aziendalistici e manageriali con quelli più propriamente filosofici, la ricerca si chiede: fino a che punto è auspicabile e proficuo che una tecnologia possa sostituirsi all'uomo nella decisione etica? Uno degli elementi caratterizzanti della moderna economia è il passaggio avvenuto dalla centralità del produttore a quella del consumatore (Deaton, Muelbbauer, 1980). Questo mutamento impone alle aziende di concentrarsi sul core business e di mostrare molte attività fino ad ora inesprese. Al fine di soddisfare il cliente- consumatore sorge la necessità di gestire opportunamente, tutta la catena della distribuzione o supply chain (Romano, Danese, 2010).*

Tutto ciò può avvenire attivando le tecniche della blockchain (Vona, Di Paola, 2018). Superato in ampie zone del globo il problema della sopravvivenza, il consumatore si è fatto più esigente e richiede che un prodotto soddisfi non solo i suoi bisogni materiali di base, ma anche quelli legati alla sfera simbolica, estetica, emozionale etc..., alla qualità etica delle relazioni e processi di produzione e quindi in altri termini dei processi produttivi (Fabris, 2003; Bonomi, Rullani 2005).

Importante diventa lo studio della behavioral economics (Cartwright, 2018), centrale diventa il brand e le politiche di comunicazione e marketing tese a far conoscere tutti questi elementi.

La CSR non rappresenta soltanto una generica risposta morale, e quindi di compliance, per quanto essa possa essere codificata in leggi e direttive (Vissen, Motten, Tolhurst, 2009). Più radicalmente, essa può considerarsi come un momento fondamentale ed essenziale, nella stessa attività di ricerca del profitto (Iannone, 2006). Ad un consumatore sempre più esigente, un'azienda (ma più in generale una qualsiasi organizzazione), deve dare risposte più affidabili, precise e dettagliate.

Il rapporto di fiducia fra produttore e consumatore si conquista ogni giorno sui mercati della competizione globale, in quest'ottica le aziende hanno sempre più implementato l'attenzione all'etica, codificata in Codici o "norme di condotta" (Beranger, 2018), rivolte sia ai comportamenti interni alla loro struttura, sia soprattutto alla rete dei fornitori di beni e servizi esterni (i cosiddetti stakeholder).

Le aziende hanno richiesto maggiori servizi di consulenza a società esterne per meglio valutare la loro compliance, oppure, nel caso di grandi aziende, hanno creato al loro interno i Dipartimenti etici attraverso i Comitati etici di indirizzo e valutazione (Herian, 2018).

Metodologia. *Il metodo seguito in questo lavoro parte dall'analisi empirica, si sposta subito dopo al livello della chiarificazione teorica o filosofica, ritorna definitivamente al mondo empirico per verificare e valutare la qualità e la rilevanza dell'apporto offerto dalla filosofia.*

Risultati. *Il presente lavoro metterà a confronto, attraverso la scelta di opportuni case study, due modelli attuali di CSR all'avanguardia: quello messo in atto dalla multinazionale francese Carrefour; e quello sperimentale compiuto in Italia dalla Barilla, in collaborazione con l'IBM.*

a) Il caso Carrefour

Carrefour è il settimo più grande gruppo di vendita al dettaglio di mondo, con un fatturato netto di 81 miliardi di euro. La catena di supermercati francesi, fondata nel 1959, è stata una delle prime multinazionali impegnate sui temi della responsabilità sociale e della sostenibilità. Il suo approccio è ambizioso, tanto per estensione quanto per metodologia. Esso coinvolge sia la vita degli impiegati e di tutti coloro che lavorano per l'azienda, sia quella degli operatori esterni della catena di produzione e distribuzione, sia quella dei fruitori e clienti reali e potenziali. Il tutto è quantificato oggettivamente attraverso assessment annuali. La strategia del gruppo interessa sette ambiti, a loro volta divisi in più settori: lo spreco alimentare, la gestione dei rifiuti, il cambiamento climatico, le confezioni dei prodotti, l'uso dell'acqua, la protezione della biodiversità, la valutazione degli edifici e della loro ristrutturazione (secondo la

* Dottoranda di ricerca in Management - Università Federico II di Napoli
e-mail: francesca.marino@unina.it

• Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Federico II di Napoli
e-mail: roberto.vona@unina.it

certificazione BREEAM). E' in questo contesto che Carrefour ha incontrato la blockchain, annunciando nel 2018 di essere la prima catena di supermercati in Europa a usare questa tecnologia. L'obiettivo è quello di mettere in condizione, attraverso una semplice scannerizzazione dell'etichetta, di avere informazioni complete e dettagliate su ognuno dei passaggi del "viaggio" che ha portato ad esempio un prodotto alimentare sulla tavola del consumatore. Tutta la supply chain, cioè la catena della produzione e distribuzione di una merce, risulta così completamente trasparente. Iniziato l'esperimento con una linea di polli ruspanti, oggi Carrefour garantisce la tracciabilità di otto prodotti alimentari in vendita nei suoi supermercati: uova, formaggi, latte, arance, pomodori, salmone e bistecche.

b) Il caso Barilla.

Sempre concernente la filiera alimentare, ma ad un livello insieme più ambizioso, seppure ancora sperimentale, si pone il caso della Barilla, storico marchio dell'agroalimentare "made in Italy". Esso nasce da una partnership con l'IBM Italia, che ha costruito per l'azienda parmense un sofisticato sistema di tracciabilità attraverso la tecnologia blockchain del basilico che serve alla produzione del pesto. L'esperimento concerne per il momento un singolo produttore che dovrà inserire tutti i dati relativi alla coltivazione sulla piattaforma iCloud messa a disposizione da IBM. Il processo riguarderà tutti i passaggi compresi fra la semina e l'ingresso in fabbrica, per la trasformazione, del basilico. Esso concernerà il campo (la qualità del basilico, la qualità del terreno, il trattamento antiparassitario, la concimazione, l'irrigazione); la raccolta (il momento cioè in cui essa avviene) e la logistica (la consegna al trasportatore, i tempi di consegna in fabbrica, l'inizio della lavorazione). Il tutto all'insegna della trasparenza, del controllo e, soprattutto, di quella fiducia che è da sempre parte integrante del brand Barilla e in genere del "made in Italy" (che come è noto è ad alto rischio di contraffazione). Se l'esperimento sarà efficace, Barilla lo estenderà agli altri sughi e a tutti i prodotti che portano il suo marchio.

L'ipotesi di lavoro che si intende verificare è che, con l'estensione della blockchain, il processo etico decisionale si sposterà dai casi concreti all'elaborazione dei modelli di analisi e degli algoritmi che dovranno validare i comportamenti e le policies aziendali. In qualche modo, l'impegno etico risulterà ancora più intenso, e comunque con più pregnanti ricadute in tema di responsabilità. La nuova competenza richiesta nascerà all'incrocio fra informatica, capacità gestionale o manageriale e filosofia morale.

Analisi teorica o filosofica. In particolare, si porrà l'esigenza di elaborare teoricamente e storicamente i concetti sottintesi alla decisione etica e alla stessa blockchain: questa sarà la parte più filosofica del mio lavoro. La filosofia farà da sfondo all'azione pratica, sarà misurata ed esemplificata con esempi concreti relativi ai casi di studio esaminati. Fra i concetti che si prenderanno in esame un ruolo centrale avrà quello della fiducia, che si affronterà sia da un punto di vista strettamente filosofico (Natoli, 2016) sia da uno più direttamente focalizzato sulla blockchain come "macchina della fiducia", the trust machine (Werbach, 2018).

Limiti della ricerca. La ricerca sarà limitata a due casi specifici, mentre la blockchain potrebbe in prospettiva interessare ogni tipo di azienda e tutte le fasi del processo non solo di fornitura e lavorazione, ma anche di distribuzione e consumo dei prodotti. Ulteriori ricerche dovrebbero, in tal caso, valutare, empiricamente e logica, la possibilità e i limiti di un'estensione generalizzata dei risultati raggiunti.

Implicazioni pratiche. Una più consapevole chiarificazione filosofica del momento etico permetterà non solo di risolvere i dilemmi etici specifici di molte situazioni concrete, ma anche di rendere più sicura ed efficace l'azione dei decision maker aziendali.

Originalità del lavoro. Il lavoro organizzerà molte ricerche settoriali effettuate, presenti in letteratura e coniugherà diverse competenze disciplinari, sia tecniche sia morali.

Bibliografia

- BERANGER J. (2018), *The Algorithmic Code of Ethics: Ethics at the Bedside of the Digital Revolution*, Iste-Wiley, New York.
 BONOMI A., RULLANI E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino.
 CARTWRIGHT E. (2018), *Behavioral economics*, Routledge, London.
 DEATON A., MUELBAUER J. (1980), *Economics and consumer Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge.
 FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
 HERIAN R. (2018), *Regulating Blockchain: Critical Perspectives in Law and Technology*, Routledge, London.
 ROMANO P., DANESE P., *Supply chain management. La gestione di processi di fornitura e distribuzione*, McGraw Hill, Londra.
 HASAN J. (2018), *Blockchain Ethics: a Bridge to Abundance*, Create Space Independent Publishing Platform.
 IANNONE R. (2006), *L'equivoco della responsabilità sociale delle imprese*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
 NATOLI S. (2016), *Il rischio di fidarsi*, Il Mulino, Bologna.
 VISSER W., MOTTEN D., TOLHURST P. AND NICK (2009), *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, Wiley, New York.
 VONA R., DI PAOLA N. (2018), *L'adozione della tecnologia blockchain nel management della supply chain: nuove prospettive di ricerca*, Abstract per il congresso SIMA.
 WERBACH K. (2018), *The Blockchain and New Architecture of Trust*, The MIT Press, Cambridge-Massachusetts.

Intenzionalità, imprenditorialità e tecnologie digitali: alcune riflessioni e nuove proposizioni per l'imprenditorialità emergente

MARCELLO M. MARIANI*

Obiettivi. *L'obiettivo precipuo di questo extended abstract è quello di condividere i primi risultati di un a work-in-progress teso ad approfondire l'analisi di una nozione relativamente nuova ed in fase di consolidamento nella letteratura di imprenditorialità: la nozione di imprenditorialità emergente. Svolgiamo una recensione di alcuni rilevanti antecedenti teorici e concettuali nelle letterature di strategia e imprenditorialità al fine di a) arricchire la nostra comprensione delle nozioni di imprenditorialità latente ed emergente, introducendo nel framework teorico anche un sottoinsieme specifico di stakeholder esterni (in particolare policy maker e legislatori); b) fare luce sulle modalità attraverso le quali l'avvento ed il consolidamento delle tecnologie digitali, mentre ha modificato il modo di fare impresa, sta anche modificando le nozioni stesse di imprenditoria latente ed emergente. Formuliamo alcune proposizioni di ricerca anche seguendo la falsariga di Satish Nambisan (2017).*

Metodologia. *Questo extended abstract adotta un approccio concettuale mescolando due domini di ricerca (in particolare la strategia e l'imprenditorialità) con una enfasi marcata sul ruolo dell'intenzionalità nel contesto di decisioni imprenditoriali e manageriali. In quanto tale, combina concetti e costrutti che si relazionano al ruolo dell'intenzionalità e delle tecnologie digitali, al fine di generare approfondimenti che potrebbero essere utili a raffinare la nozione di imprenditorialità latente ed emergente.*

Risultati. *Generiamo delle proposizioni concettuali ed una matrice che pone in relazione il livello di supporto alle iniziative imprenditoriali da parte dei policy maker (nazionali o locali che essi siano) e da parte dei legislatori nell'influenzare la possibilità che si manifestino opportunità latenti tali da poter essere sfruttate in un contest di imprenditoria emergente. In aggiunta, generiamo ulteriori proposizioni concettuali in relazione alla probabilità che una strategia emergente possa prendere forma sulla base di opportunità latenti generate dalle tecnologie digitali.*

Limiti della ricerca. *Nonostante lo studio sia eminentemente concettuale e fortemente orientate alla rielaborazione di teorie e costrutti che sono presenti nei domini della strategia d'impresa e dell'imprenditorialità, crediamo che le proposizioni di ricerca generino un valore aggiunto rilevante. In questo work-in progress le stiamo infatti già trasformando in ipotesi di ricerca attraverso lo studio di 18 casi di studio nel contesto dell'imprenditoria digitale della zona della Thames Valley in Inghilterra.*

Implicazioni pratiche. *Il raffinamento del concetto o nozione di imprenditoria emergente genera implicazioni sia per i manager che per gli imprenditori. In particolare, gli imprenditori digitali, in considerazione della natura dei risultati e dei processi "less bounded" e del cambiamento ed allargamento della platea di attori rilevanti per le iniziative imprenditoriali, possono migliorare e moltiplicare le opportunità latenti da sfruttare attraverso iniziative di imprenditorialità emergente.*

Originalità del lavoro. *Questo extended abstract rappresenta uno dei primi tentativi di gettare luce sul ruolo dell'intenzionalità in seno all'imprenditorialità latente ed emergente, con enfasi su 1) ambiente istituzionale e 2) tecnologie digitali. In tal modo generiamo un raffinamento della nozione di imprenditorialità emergente che guarda sia all'ambiente esterno (ambiente istituzionale con particolare riferimento a policy maker e legislatori) ed anche alle tecnologie (con particolare riferimento alle tecnologie digitali).*

Parole chiave: intenzionalità; emergente; management; imprenditorialità; policy maker; tecnologie digitali

1. Introduzione

Il ruolo dell'intenzionalità è stato investigato in diversi contest di business adottando una molteplicità di prospettive sia in strategia che in imprenditorialità. In seno all'imprenditorialità, le due interconnesse nozioni di imprenditorialità latente ed imprenditorialità emergente stanno acquisendo un peso crescente (si vedano ad esempio Acs et al. 2004; Audretsch et al. 2006; Caiazza et al., 2015). Ciò è il portato del fatto che un crescente numero di imprenditori (soprattutto in ambito tecnologico) stanno facendo leva su opportunità latenti generate da conoscenza sviluppata da altri imprenditori o imprese attraverso la propria attività di ricerca e sviluppo, le quali vengono talvolta

* Full Professor of Entrepreneurship and Management - Henley Business School, University of Reading
e-mail: m.mariani@henley.ac.uk

sfruttate per obiettivi commerciali. L'obiettivo di questo *extended abstract* è duplice: i) da una parte arricchire la nostra comprensione dell'imprenditoria latente ed emergente proiettando la nostra attenzione su un specifico insieme di stakeholder esterni (nello specifico policy maker e legislatori); b) gettare luce su come l'avvento ed il consolidamento delle tecnologie digitali, nel modificare il concetto di imprenditorialità, sta anche cambiando quello di imprenditorialità latente ed emergente. Questo work-in-progress è organizzato come segue: la seconda sezione recensisce la letteratura sul ruolo dell'intenzionalità negli studi di strategia aziendale. La terza sezione sintetizza la letteratura in tema di imprenditorialità latente ed emergente. La quarta sezione, riorganizzando concettualmente i risultati delle recensioni condotte nel paragrafo 2 e 3, propone una matrice che sintetizza come il ruolo dell'intenzionalità dell'imprenditore si può esplicitare nel momento in cui esso interagisce con l'ambiente istituzionale, nella fattispecie policy maker e legislatori. La quinta sezione illustra sinteticamente come la nozione di imprenditorialità emergente potrebbe essere raffinata alla luce delle tecnologie digitali. Il sesto ed ultimo paragrafo conclude e sviluppa implicazioni teoriche e pratiche.

2. Esplorando il ruolo dell'intenzionalità negli studi di strategia d'impresa

Il ruolo dell'intenzionalità ha una tradizione piuttosto lunga negli studi di strategia d'impresa. La letteratura "mainstream" ha talvolta reificato l'idea di strategie deliberate (e quindi totalmente intenzionali) dedicando comparativamente meno attenzione ai processi di formazione di strategie d'impresa caratterizzati da una assenza di intenzionalità (Mintzberg, 1978; Mintzberg e McHugh, 1985; Mintzberg e Waters 1982). Sulla base della definizione fornita dallo studioso Henry Mintzberg, la strategia può essere definita come "una struttura in uno stream di decisioni" (1978: 935). Sulla base di questa definizione, le strategie possono essere in *pria Battuta* distinte in due tipi principali: strategie deliberate (cioè strategie che potrebbero essere realizzate più o meno sulla base delle intenzioni originarie) e strategie emergenti (cioè strategie che potrebbero essere realizzate in maniera differente rispetto alle intenzioni originarie) (Mintzberg e Waters, 1985).

Tuttavia, sia le strategie emergenti pure sia quelle deliberate sono piuttosto rare e piuttosto "gli estremi concettuali di un continuum lungo il quale le strategie effettive tipicamente si collocano" (Mintzberg e Waters 1985, 270). All'interno del continuum possono essere identificate otto tipi di strategie che possono essere elencate in ordine decrescente in funzione del livello di intenzionalità: strategie pianificate, strategie imprenditoriali, strategie ideologiche, strategie ombrello, strategie processuali, strategie disconnesse, strategie di consenso, e strategie imposte.

E' interessante notare che le strategie imprenditoriali sono definite come segue: "un individuo in controllo di un'organizzazione è in grado di imporre la propria visione della direzione. In considerazione del fatto che tali strategie sono piuttosto comuni nei contesti imprenditoriali, controllati dai proprietari, possono essere denominate strategie imprenditoriali. In questo caso, la forza della struttura e la coerenza delle azioni è imperniata sulla visione individuale, la concezione che l'attore centrale ha della sua organizzazione nel mondo. Ciò fa il paio con l'abilità di impostare una visione sull'organizzazione attraverso il controllo personale delle sue azioni" (Mintzberg e Waters 1985, 260). In questa definizione, la "visione individuale" gioca un ruolo rilevante e può essere determinante, sia in piccolo che in grandi organizzazioni.

Vi sono alcuni elementi che rendono questa strategia molto simile ad una strategia deliberata: 1) la sussistenza di intenzioni che derivano da un "individuo che non ha esigenza di articolarle od elaborarle" (Mintzberg e Waters 1985, 261); 2) gli attori economici coinvolti nell'organizzazione risponderanno alla volontà dell'imprenditore. Tuttavia, le strategie imprenditoriali mostrano anche alcuni elementi emergenti: 1) la visione dell'imprenditore può adattarsi ed emergere *en route*; 2) l'imprenditore può modificare la propria visione nel tempo "in quanto in questo caso colui che formula la strategia è anche colui che la implementa, passo dopo passo, una persona che può reagire velocemente a riscontri del mercato o precedenti azioni o a nuove opportunità e minacce nell'ambiente" (Mintzberg e Waters 1985, 261).

Nel complesso, nella loro concettualizzazione della strategia imprenditoriale, Mintzberg and Waters (1985) sottolineano principalmente il ruolo dell'intenzionalità ma identificano anche alcuni elementi di "emergenza" in quanto l'imprenditore può modificare la propria visione sulla base dell'identificazione di nuove opportunità o minacce nell'ambiente esterno. Quest'ultimo sembra essere correlato con l'idea che è stata sviluppata più tardi e che si riconduce al pivoting e modificazione di una idea e/o di un modello di business attraverso un percorso che porta a migliorarla/o.

Nella loro tipologia di strategie, Mintzberg e Waters (1985) considerano esplicitamente solo il ruolo dell'ambiente in uno specifico tipo di strategie: le "strategie imposte". In questo caso "l'ambiente può direttamente forzare l'organizzazione in strutture nel divenire delle azioni, a prescindere dalla presenza di controlli centrali. Il caso più chiaro di questo potrebbe accadere quando un individuo esterno o un gruppo con molta influenza sull'organizzazione le impone una strategia" (Mintzberg e Waters, 1985: 268). Gli studiosi elaborano questo concetto richiamando il caso del ministro canadese dei trasporti che aveva creato e tenuto sotto controllo la compagnia di bandiera Air Canada dagli albori e la forzò ad acquistare ed operare un particolare tipo di velivolo. In quel caso il resto del management dovette subire tale strategia ed adeguarvisi. In altre parole, l'ambiente (istituzionale) può imporre delle strategie sulle organizzazioni che vi operano. Ad esempio, i policy maker ed i legislatori possono modificare le regole del gioco in un comparto e impedire o rendere più difficili le attività imprenditoriali, ad esempio quando applicano regolamenti anti-trust (Mariani, 2018). In questo caso gli imprenditori hanno poco o nessun

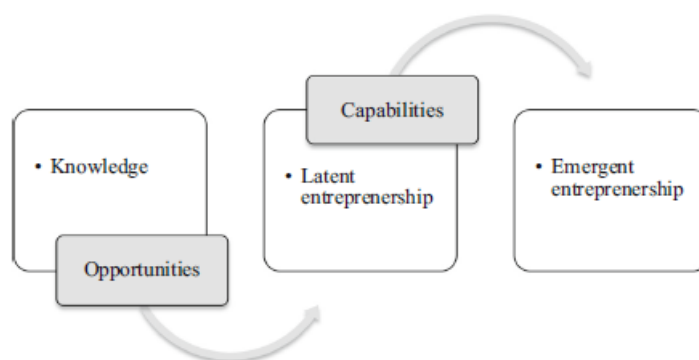
controllo sull'ambiente normativo. Tuttavia, al contempo, i policy maker potrebbero supportare specifiche attività imprenditoriali, fornendo incentivi e strutturando programmi a supporto degli imprenditori.

3. Esplorando il ruolo dell'intenzionalità negli studi di imprenditorialità

Il ruolo dell'intenzionalità negli studi di imprenditorialità è stato esplorato dall'inizio degli anni 2000 principalmente come risultato dello sviluppo della teoria imprenditoriale sugli spillover di conoscenza (Audretsch, 1995). E' riconosciuto che un attore economico (sia esso un imprenditore o un team imprenditoriale) potrebbe creare opportunità che però potrebbero non essere sfruttate a causa di incertezza e di inadeguatezza della base di conoscenza. Queste opportunità vanno nella direzione di generare ciò che è stato denominato imprenditorialità latente (Acs et al. 2004; Audretsch et al. 2006) in quanto giungono sotto forma di opportunità latenti. Le opportunità latenti possono essere sfruttate ad uno stadio successivo da altri imprenditori dando forma quindi a quella che viene definita "imprenditoria emergente" (Acs et al. 2009; Acs and Armington 2006; Audretsch et al. 2006). Più specificamente, gli imprenditori (emergenti) potrebbero sviluppare capacità di identificare e sfruttare opportunità latenti che sono state "create ma non fatte proprie dalle altre imprese" (Caiazza et al., 2015: p. 903); allo stesso tempo potrebbero fare leva sugli spillover di conoscenza (Acs et al. 2004) per la creazione di nuove imprese.

In estrema sintesi, la conoscenza create in altre zone di una particolare regione geografica (e quindi anche gli spillover di conoscenza) possono generare opportunità latenti che possono essere identificate da imprenditori (latenti) ed in seguito sfruttate da imprenditori (emergenti) attraverso le proprie capacità imprenditoriali tra le quali possiamo annoverare la possibilità di commercializzare la conoscenza generate in altre imprese terze. Nel complesso ciò dà origine a quanto illustrato nella seguente figura:

Fig. 1. Da una forma di imprenditorialità latente ad una forma di imprenditorialità emergente



Fonte: Caiazza et al., 2015

4. Sistematizzare le strategie imprenditoriali, le capacità imprenditoriali e l'ambiente istituzionale

Dai paragrafi 2 e 3 emerge chiaramente la necessità di coniugare la concettualizzazione delle strategie imprenditoriali così come appaiono negli studi di strategia d'impresa da una parte e negli studi di imprenditorialità dall'altra.

In ragione del fatto che lo scopo precipuo per ogni attività imprenditoriale è quello di essere profittevole e di conseguire un vantaggio competitivo, ancorché temporaneo (D'Aveni et al., 2010), è rilevante riconoscere che la conoscenza generate in un'impresa può essere una fonte di vantaggio competitive per un'impresa che ha effettivamente creato una base di conoscenza, ma che può essere anche tradotta in opportunità latenti per altri attori (siano essi individui o organizzazioni) desiderosi di sfruttar quelle opportunità in ottica commerciale.

Proponiamo quindi di combinare la definizione di strategia imprenditoriale fornita da Mintzberg e Waters (1985) con la definizione di capacità imprenditoriale in seno alla letteratura di imprenditorialità latente (Acs et al. 2004; Audretsch et al. 2006; Acs et al. 2009; Caiazza et al., 2015).

Sembra che la definizione di Mintzberg e Waters (1985) mostri alcuni limiti in quanto pone enfasi sulle "visioni personali" dell'imprenditore e non prende in considerazione che un team imprenditoriale - piuttosto che un individuo - potrebbe essere in grado di identificare una opportunità latente e di sfruttarla commercialmente. Allo stesso tempo, è evidente che gli Autori nella loro definizione di strategia imprenditoriale enfatizzano anche la presenza di elementi emergenti che hanno a che fare con la modificazione della visione imprenditoriale originale che in fondo rappresenta un concetto simile a quello della "business idea iteration" ante litteram.

D'altro canto, la definizione di imprenditorialità emergente sembra ignorare che l'ambiente esterno ospita delle opportunità di business ma anche delle istituzioni, che possono includere anche policy maker e legislatori. Sembra pertanto che le strategie imprenditoriali emergenti abbiano a che fare non solo con elementi di agenzia degli imprenditori che identificano opportunità latenti e le sfruttano per creare imprese in un processo di imprenditorialità

emergente, ma che lo stesso sfruttamento di opportunità latenti può essere incentivato o inibito da policy maker e legislatori.

Di conseguenza, risulta chiaro che la stessa nozione di imprenditorialità emergente dovrebbe essere arricchita facendo leva sull'ambiente istituzionale che può giocare un ruolo chiave nel favorire o contrastare lo sfruttamento di opportunità imprenditoriali. Più specificamente:

- Le capacità imprenditoriali nello sfruttare opportunità latenti possono essere incentivate o inibite da policy maker che possono supportare/non supportare le iniziative imprenditoriali;
- Le capacità imprenditoriali nello sfruttare opportunità latenti possono essere incentivate o inibite da legislatori che potrebbero imporre leggi e schemi regolamentari indulgenti o restrittivi.

Sulla base di una sintesi degli scenari alternativi, possiamo dunque generare una matrice nella quale indichiamo l'attitudine di policy maker e regolatori rispetto alle iniziative imprenditoriali:

Fig. 2: Imprenditorialità emergente e ambiente istituzionale

		Policy maker (a livello nazionale e locale)	
		A supporto delle iniziative imprenditoriali	Non a supporto delle iniziative imprenditoriali
Legislatori	Restrittivi	Bassa probabilità che l'imprenditoria latente si trasformi in emergente	Modesta probabilità che l'imprenditoria latente si trasformi in emergente
	Indulgenti	Modesta probabilità che l'imprenditoria latente si trasformi in emergente	Alta probabilità che l'imprenditoria latente si trasformi in emergente

Fonte: elaborazione propria

Sulla base dei Quattro scenari identificati nella matrice di cui sopra, possiamo elaborare delle proposizioni che nel work-in-progress verranno tradotte in ipotesi da testare empiricamente:

Proposizione di Ricerca 1. In contesti nei quali i policy maker non supportano le attività imprenditoriali, vi sarà una bassa probabilità che gli imprenditori sfrutteranno opportunità latenti innescando forme di imprenditorialità emergente

Proposizione di Ricerca 2.a. In contesti nei quali i policy maker supportano le attività imprenditoriali ed i legislatori sono indulgenti, vi sarà una alta probabilità che gli imprenditori sfrutteranno opportunità latenti innescando forme di imprenditorialità emergente

Proposizione di Ricerca 2.b. In contesti nei quali i policy maker supportano le attività imprenditoriali ma i legislatori sono restrittivi, vi sarà una modesta probabilità che gli imprenditori sfrutteranno opportunità latenti innescando forme di imprenditorialità emergente

5. Raffinando la nozione di imprenditorialità emergente nel contest della imprenditorialità digitale

Le tecnologie digitali stanno radicalmente modificando le pratiche di business ed imprenditoriali. Come sottolineato da uno dei pionieri del campo di studio dell'imprenditoria digitale Satish Nambisan (2018), le tecnologie digitali hanno:

1) Modificato i risultati (in termini di confine strutturali di un prodotto) ed i processi (in termini temporali e spaziali) imprenditoriali rendendoli meno limitati. Più specificamente, la digitalizzazione di prodotti e servizi genera la possibilità di separare funzione da contenuti/forme/mezzi digitali, consentendo di rendere i risultati imprenditoriali "intenzionalmente incompleti" (Garud et al., 2008);

2) Spostato il locus degli agenti di imprenditorialità che in un ecosistema digitale includono un insieme variegato, sfaccettato e più ampio di attori economici con differenti e disparate competenze, capacità, motivazioni e obiettivi.

In tal modo le tecnologie digitali stanno aprendo per gli imprenditori tecnologici nuove possibilità per generare un grande numero di opportunità che sono latenti e pervasive nei sistemi digitali. Il cambiamento del locus degli agenti di imprenditorialità che ora include un insieme più ampio di individui con accesso alle tecnologie digitali, permette potenzialmente ad ogni essere umano con accesso a piattaforme digitali di sfruttare opportunità latenti e quindi di divenire un imprenditore digitale emergente. Di conseguenza, possiamo formulare queste proposizioni di ricerca:

Proposizione di Ricerca 3. La presenza di tecnologie digitali aumenta la probabilità che opportunità latenti possano originarsi, data la accresciuta probabilità di spillover di conoscenza tra un ampio numero di attori imprenditoriali che è attiva sulle piattaforme digitali.

Proposizione di Ricerca 4. La digitalizzazione aumenta la probabilità che opportunità latenti possano essere sfruttate e potrebbe tradursi nella commercializzazione di prodotti e servizi digitali, ceteris paribus.

6. Conclusioni e implicazioni pratiche

In conclusione questo extended abstract ha illustrato i risultati preliminari di un work-in-progress approdando alla formulazione di diverse proposizioni di ricerca che hanno il potenziale di raffinare la nozione di imprenditorialità latente ed imprenditorialità emergente, attraverso la caratterizzazione di 1) ambiente istituzionale e 2) caratteristiche delle tecnologie digitali.

Questo abstract pertanto contribuisce allo sviluppo della letteratura su imprenditorialità latente ed emergente combinando il filone di studi di strategie d'impresa che hanno a che fare con la intenzionalità ed il filone di studi di studi di imprenditorialità, con particolare enfasi alla imprenditorialità digitale (Nambisan, 2017).

Lo studio, nonostante di taglio concettuale, promette di generare importanti implicazioni pratiche sia per i policy maker ed i legislatori che, per favorire la trasformazione di imprenditorialità latente debbono incoraggiare le attività imprenditoriali e favorire la diffusione di una legislazione indulgente. Al contempo, lo studio in corso suggerisce che gli imprenditori digitali dovrebbero guardare in maniera crescente alle opportunità latenti generate sulle piattaforme digitali in quanto vi è un'alta probabilità che esse possano essere poi commercializzate.

Bibliografia

- ACS Z.J., BRAUNERHIELM P., AUDRETSCH D.B., CARLSSON B. (2009), "The knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 32, n. 1, pp. 15-30.
- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., BRAUNERHIELM P., CARLSSON B. (2004), *The missing link: The knowledge filter and entrepreneurship in endogenous growth*, Center for Economic Policy Research, London.
- ACS Z.J., ARMINGTON C. (2006), *Entrepreneurship, geography, and American economic growth*, Cambridge University Press, Cambridge.
- AUDRETSCH D.B. (1995), "Innovation, growth and survival", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, n. 4, pp. 441-457.
- AUDRETSCH D.B., KEILBACH M.C., LEHMANN E.E. (2006), *Entrepreneurship and economic growth*, Oxford University Press, Oxford.
- CAIAZZA R., FOSS N., VOLPE T. (2016) "What we do know and what we need to know about knowledge in the growth process", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 3, n. 2, pp.191-203.
- CAIAZZA R., RICHARDSON A. AUDRETSCH D.B. (2015), "Knowledge effects on competitiveness: from firms to regional advantage", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 40, n. 6, pp. 899-909.
- D'AVEN, R., DAGNINO G.B., SMITH K. (2010), "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 13, pp. 1371-1385.
- GARUD R., JAIN S., TUERTSCHER P. (2008), "Incomplete by design and designing for incompleteness", *Organization Studies*, vol. 29, n. 3, pp. 351-371.
- MINTZBERG H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934- 948.
- MINTZBERG H., MCHUGH H. (1985), "Strategy formation in adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30 n. 2, pp. 160-197.
- MINTZBERG H., WATERS W.J. (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n. 3, pp. 465- 499.
- MINTZBERG H., WATERS W.J. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 257- 272.
- NAMBISAN S. (2017), "Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n. 6, pp. 1029-1055.
- ZAHRA S.A, NAMBISAN S. (2011), "Entrepreneurship in global innovation ecosystems", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1, pp. 4-17.

La catena del valore “all’opera”: un’analisi della performance delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche

MATTEO CAMMALLERI* CLEMENTINA BRUNO* GIOVANNI FRAQUELLI[▲] ROBERTO ZANOLA**

Obiettivi. L’obiettivo del presente lavoro è proporre una valutazione della performance delle fondazioni Lirico-Sinfoniche italiane, che gestiscono i principali teatri d’opera nazionali, ricoprendo un ruolo fondamentale nell’ambito della conservazione e della diffusione di questa importantissima componente del patrimonio culturale del nostro paese. Questo studio, attualmente nella fase di work-in-progress, implementato con strumenti econometrici consolidati nell’ambito dell’efficiency analysis, si sviluppa partendo dal contributo teorico offerto da Preece (2005) che, oltre a definire il concetto di “viability” come misura di performance nell’ambito delle arti performative, fornisce una versione rivista, e adattata al settore, del modello della catena del valore. Quindi, una valutazione rigorosa della performance nell’ambito del settore teatrale, con particolare riferimento alle Fondazioni Lirico-Sinfoniche italiane, trova la sua ragion d’essere non solo nell’opportunità di valutare l’attività di enti finanziati prevalentemente attraverso fondi pubblici, che di per sé costituisce una motivazione valida, soprattutto in un contesto di risorse pubbliche scarse. Essa trova infatti un’ulteriore forte ratio nella necessità, manageriale, di fornire un quadro relativo allo stato di salute dei singoli enti, in generale, e di approfondire in particolare quali attività e quali scelte possono influenzarne in modo più rilevante la performance. Tutto ciò in un’ottica di miglioramento complessivo dell’attività degli enti stessi, a beneficio anche, o soprattutto, della componente artistica.

Le peculiarità e la complessità che caratterizzano il settore delle arti performative rendono la valutazione della relativa performance economica un’operazione particolarmente impegnativa. Il filone di studi che propone analisi comparative (benchmarking) nell’ambito del settore teatrale è un filone attivo dal lungo tempo, anche se il numero di lavori non è particolarmente elevato. Più di vent’anni fa, il contributo di Fazioli e Filippini (1997) proponeva la stima di una funzione di costo per un campione di teatri italiani, riscontrando la presenza di economie di scala e di diversificazione tra spettacoli prodotti internamente e acquistati “dall’esterno”. Più recentemente, Marco-Serrano (2006) utilizza un approccio basato sulla Data Envelopment Analysis (DEA) per valutare l’efficienza di un gruppo di teatri spagnoli localizzati nell’area di Valencia. L’autore riscontra forte inefficienza e peggioramento della performance sui cinque anni considerati (1995-1999). Anche in Zieba e Newman (2013) si propone un’analisi di efficienza basata sulla Stochastic Frontier Analysis (SFA). In particolare, gli autori stimano una frontiera di produzione su un campione di teatri tedeschi, riscontrando che la forma organizzativa pubblica overperforma quella privata, anche se quest’ultima dimostra di saper reagire meglio in seguito ad uno shock esogeno della domanda. Anche Castiglione, Infante e Zieba (2017) utilizzano un approccio SFA con frontiera di produzione, ma il campione è costituito da imprese italiane appartenenti al settore delle performing arts. Gli autori hanno l’obiettivo di verificare i fattori determinanti dell’efficienza delle imprese stesse, e identificano come particolarmente rilevante il ruolo del contesto istituzionale. Infine in Bruno et al. (2017, 2018) si propone un’analisi della performance delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche italiane, utilizzando il metodo DEA. Le misure di efficienza vengono poi messe in relazione ad alcune variabili istituzionali e strategiche. Si dimostra che, a seconda del concetto di performance applicato, il ruolo di tali variabili risulta essere molto diverso.

Benché gli studi menzionati costituiscano un eccellente punto di partenza, utilizzino approcci empirici rigorosi e consolidati, e propongano questioni di ricerca rilevanti ed attuali, essi tendono ad essere carenti dal punto di vista della contestualizzazione dell’analisi empirica in un preciso framework teorico. Questo lavoro intende contribuire alla letteratura in tema di analisi delle performance delle organizzazioni teatrali, con speciale focus sui teatri d’opera, costruendo l’analisi empirica sulla base di un modello teorico esistente (la catena del valore per le arti performative - Preece, 2005 - descritta qui di seguito). Tale modello è di supporto sia per la precisa definizione di un concetto di performance specifico per settore, sia per l’identificazione di una serie di attività che possono contribuire alla performance stessa e, conseguentemente, alla creazione di valore.

* Attualmente stagista presso PwC - Settore Risk Assurance

• Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Piemonte Orientale
e-mail: clementina.bruno@uniupo.it

▲ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università del Piemonte Orientale
e-mail: giovanni.fraquelli@uniupo.it

** Ordinario di Scienza delle Finanze - Università del Piemonte Orientale
e-mail: roberto.zanola@uniupo.it

Metodologia. Ai fini della valutazione delle performance delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche italiane, appare interessante rifarsi al citato contributo di Stephen Preece (2005), che propone un particolare strumento a supporto delle decisioni, la catena del valore per le arti performative (Performing Art Value Chain - PAVC), che riprende la struttura della catena del valore di Porter (1985), ma è specificamente tagliata sul particolare settore in oggetto. Tale strumento identifica ed analizza il ruolo di una serie di attività, primarie e di supporto, mettendole in relazione alla performance dell'ente considerato.

Prima di tutto, molto interessante è la definizione di performance in termini di viability, che l'autore intende, rifacendosi a Soukhanov (1992) come capacità di "successo o efficacia continua" (Preece, 2005, p. 24). Questo concetto, piuttosto generico anche se particolarmente adatto al contesto, viene poi declinato dall'autore in tre dimensioni principali, seguendo Harvey (1999):

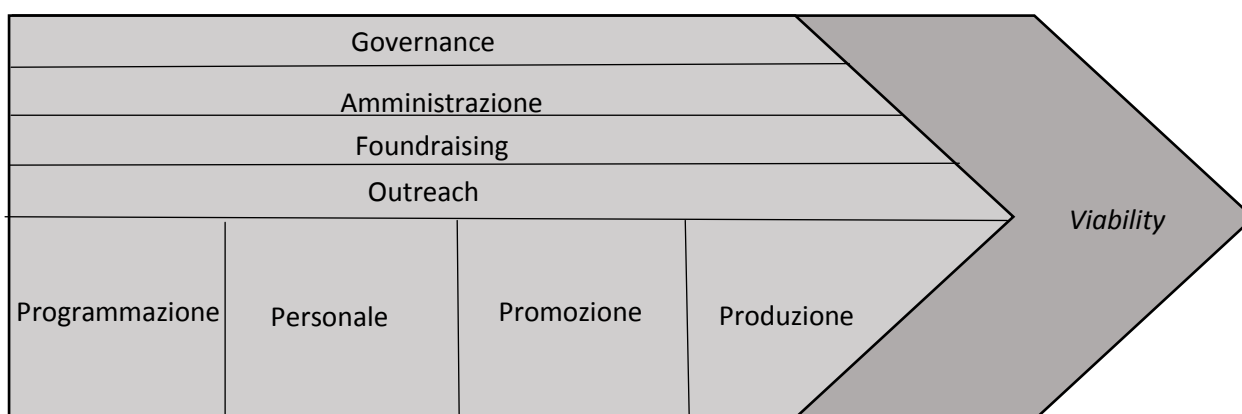
- Il merito artistico dell'attività svolta coglie aspetti strettamente qualitativi. E', con tutta probabilità, nell'ambito del concetto di viability, l'elemento di più difficile misurazione oggettiva. Molti sono gli elementi che concorrono a formare il concetto composito di merito artistico, e hanno a che fare, tra gli altri, con aspetti (difficilmente misurabili, appunto) di creatività, oltre che con la capacità e la bravura degli artisti coinvolti.
- Il contributo alla comunità costituisce una componente della performance in quanto, come sottolineato da Preece, l'arte prodotta e rappresentata deve essere rilevante per la comunità stessa, deve avere un impatto sulle persone. Il contributo alla comunità quindi cattura la qualità del rapporto, anche educativo, che l'ente riesce ad instaurare con il proprio pubblico, incontrandone le esigenze e i gusti, potenzialmente variegati.
- L'efficacia organizzativa riguarda in generale la bontà del processo gestionale, ad esempio dal punto di vista delle risorse umane, ma anche delle risorse finanziarie, oltre che in termini di controllo della spesa.

L'autore sottolinea quanto quest'ultima dimensione, benché sia la meno "artistica", sia fortemente interrelata con le altre due. Una carenza in una delle tre dimensioni può ripercuotersi sulle altre, e pregiudicare la viability dell'ente.

Gli enti attivi nell'ambito delle arti performative si appoggiano, per perseguire i loro obiettivi di performance, qui espressi in termini di viability, ad una serie di attività. L'autore identifica una serie di attività primarie e di supporto. Definisce attività primarie quelle strettamente necessarie affinché lo spettacolo possa avere luogo. Tra queste troviamo la programmazione, ossia la selezione e la pianificazione dei lavori che si intendono proporre; il personale, inteso come personale artistico, fattore chiave per la realizzazione dello spettacolo; la promozione, che comprende tutta l'attività di comunicazione e la gestione del rapporto con il pubblico fino al suo arrivo in sala; la produzione vera e propria, collegata all'attività di prove e messa in scena dello spettacolo per il pubblico.

A tali attività si affiancano quelle di supporto che, per quanto non strettamente necessarie alla realizzazione dello spettacolo, svolgono comunque un rilevante ruolo di sostegno. Prima fra tutte è la governance, che ha a fare con la supervisione generale dell'attività. Inoltre, occorre ricordare l'amministrazione, in cui l'autore include la gestione di vari elementi, quali le risorse umane, la finanza, la contabilità, la tecnologia. L'attività di fundraising riguarda invece tutte le attività di raccolta fondi (diverse dalla vendita dei biglietti), mentre l'outreach è l'attività dedicata alla costruzione di legami e relazioni con la comunità di riferimento dell'ente. La figura 1 propone una rappresentazione del modello.

Fig. 1: La catena del valore nelle arti performative.



Fonte: Preece (2005), p. 22, nostra traduzione.

Tale framework teorico viene qui implementato sulla base di un approccio econometrico volto alla stima di una output distance function attraverso un modello di frontiera stocastica. In sintesi, il modello è in grado di misurare l'efficienza operativa di una serie di unità osservate sulla base della loro relazione input-output e della loro distanza da una frontiera individuata, appunto, in base ad un modello econometrico. La distanza dalla frontiera esprime l'inefficienza di ciascuna unità osservata (a meno di un effetto di random noise), indicando di quanto la stessa potrebbe espandere il proprio output a parità di input utilizzato. Inoltre, il modello che viene proposto in questo studio stima, contemporaneamente all'inefficienza, anche l'impatto di potenziali determinanti dell'inefficienza stessa.

Operativamente, si è scelto di definire gli input delle Fondazioni in termini di costi totali annui e posti disponibili nella sala principale del teatro (utilizzati come proxy del fattore “capitale”). Dal lato degli output si utilizza invece il numero di spettatori paganti, che cattura un effetto di “contributo alla comunità”. Un secondo output è rappresentato, poi, dal numero di rappresentazioni ponderate (tra spettacoli di lirica, di balletto e concerti sinfonici) utilizzando i punteggi medi attribuiti dal MIBACT per tali categorie di spettacoli ai fini della ripartizione delle quote del Fondo Unico per lo Spettacolo; tale approccio permette di introdurre una misura di “merito artistico” nella determinazione della performance, tenendo conto, quanto meno, del diverso effort richiesto per la produzione delle diverse categorie di spettacoli. L’utilizzo di un modello di efficienza, infine, permette un giudizio sulla capacità di gestione delle risorse, a supporto del concetto di “efficacia” organizzativa. In sintesi, si propone un approccio alla misura della performance di tipo composito, coerente con il concetto di viability suggerito in Preece (2005). Inoltre, come determinanti della performance sono state incluse proxies delle attività potenzialmente generatrici di valore, come indicate dallo stesso autore. In particolare:

- Il numero di titoli rappresentati approssima l’intensità delle attività di “programmazione” e “produzione”.
- La quota delle spese per pubblicità (calcolata rispetto ai costi totali) è legata all’attività di “promozione”.
- La quota dei costi per scritture di artisti è legata al costo del personale artistico, ma solo quello “esterno” al teatro (non dipendente).
- Il contributo dei dipendenti (sia artisti, sia tecnico-amministrativi) è sintetizzato dalla quota di costi per il personale.
- Una variabile apposita, la percentuale degli artisti sui dipendenti complessivi, è volta ad isolare l’apporto di tale categoria rispetto ai dipendenti del settore amministrativo.
- Il ruolo dell’attività di fundraising è catturato dalla quota di valore della produzione generata attraverso i contributi erogati da finanziatori non “istituzionali” (finanziatori diversi dagli enti locali).
- Il numero di social media utilizzati (compreso tra 0 e 4 social media nell’ambito di uno specifico set considerato: Facebook, Youtube, Instagram e Twitter) cattura sia l’attività promozionale “non tradizionale” sia l’effort in termini di outreach.
- Infine, per la governance, si è considerata la composizione del consiglio di indirizzo dal punto di vista professionale (numero di consiglieri di estrazione artistica rispetto al totale).

Risultati. La tabella che segue riporta i risultati della stima della output distance function in precedenza descritta. Il campione è costituito da 75 osservazioni relative a 12 Fondazioni Lirico-Sinfoniche italiane osservate sul periodo 2010-2016. Tutti i dati economico-contabili, quelli relativi all’attività di produzione e alle presenze, oltre che alla composizione del consiglio di indirizzo sono stati ricavati dai report annuali delle Fondazioni o dai siti web delle stesse. Le informazioni sull’uso dei social media sono state ottenute attraverso questionari somministrati alle fondazioni stesse e, in caso di mancata risposta, reperite sulle pagine ufficiali delle Fondazioni.

Ai fini della stima è stato effettuato un pooling delle osservazioni. Per la output distance function è stata utilizzata una forma funzionale di tipo Cobb-Douglas (lineare rispetto alle trasformazioni logaritmiche delle variabili). Le determinanti dell’inefficienza sono state inserite in termini lineari quando costituite da percentuali e come logaritmo nel caso del numero dei titoli. Al numero di social utilizzati non è stata applicata la trasformazione logaritmica in quanto tale variabile assume valore nullo per alcune Fondazioni in alcuni anni.

Tab. 1: Risultati stima output distance function. Fonte: Nostra elaborazione

Variabile	Impatto positivo / negativo	Significatività statistica
<u>Equazione distance function</u>		
ln_spettatori	+	1%
ln_costi_totali	-	1%
ln_posti	+	No
costante	-	1%
<u>Equazione inefficienza</u>		
ln_titoli	-	5%
quota_pubblicità	-	No
quota_scritture_artisti	-	1%
quota_costo_lavoro	-	10%
perc_dipendenti_artisti	-	1%
quota_contributi_non_ist	-	1%
n_social_media	-	1%
quota_artisti_consiglio	-	No
costante	+	1%

Per quanto riguarda i parametri della distance function, la variabile di output relativa agli spettatori presenta, come atteso, coefficiente con segno positivo ed è altamente significativa. L’altra variabile di output non è visibile in quanto è stata utilizzata come numeraire nell’ambito di una normalizzazione necessaria per imporre la proprietà di

omogeneità lineare della funzione rispetto agli output. Tra gli input, il coefficiente della variabile di costo presenta correttamente segno negativo ed è altamente significativo; purtroppo, invece, la variabile relativa al numero dei posti non presenta coefficiente negativo, ma non l'effetto non è statisticamente significativo.

Più interessante è l'analisi della seconda equazione, che analizza l'effetto delle variabili che approssimano le attività della PAVC sul valore medio dell'inefficienza stimata. I coefficienti presentano tutti segno negativo, suggerendo che tali attività agiscono riducendo l'inefficienza. Considerato il particolare modello di efficiency definito in questo studio, una riduzione dell'inefficienza esprime un miglioramento della viability degli enti e, quindi, creazione di valore. Conseguentemente, ad una prima analisi, tutte le attività considerate sembrano contribuire positivamente alla performance. Tuttavia, un'attenta osservazione della significatività dei coefficienti stimati suggerisce che non tutte queste variabili presentano effetto statisticamente significativo. Quindi tutte le variabili presentano il segno atteso, indice di contributo alla creazione di valore, ma non tutte contribuiscono a "fare la differenza" dal punto di vista della performance relativa (cioè rispetto alle altre osservazioni del campione).

Volendo procedere ad una analisi di dettaglio, certamente l'impatto è significativo per la variabile relativa ai titoli, sottolineando l'importanza della capacità, nell'ambito della programmazione e della produzione, di creare stagioni il più possibile variegate. Altrettanto importante è il ruolo del personale, sia esterno (artisti scritturati) sia interno: all'aumentare del peso delle retribuzioni rispetto ai costi totali la performance migliora. Si noti che tale peso può dipendere sia dall'intensità di utilizzo del fattore lavoro, sia dalla qualità delle risorse umane impiegate, che potenzialmente si può riflettere nella relativa retribuzione. Peraltro, in relazione al personale interno, particolarmente rilevante sembra il contributo dei dipendenti impiegati in attività artistiche, piuttosto che quello rappresentato dal personale tecnico-amministrativo (che pure è certamente necessario). Anche l'intensità dell'attività di fundraising, orientata all'ottenimento di contributi da parte di finanziatori non istituzionali, presenta benefici rilevanti. In relazione all'attività di promozione, pare invece che l'attività pubblicitaria in senso stretto non porti benefici significativi, che invece paiono associati all'utilizzo di strumenti più moderni come i social media, utili sia nell'ambito della promozione sia per il consolidamento dei legami con la comunità di riferimento. Del resto, il pubblico di riferimento è certamente caratterizzato da gusti e interessi particolari, quindi appare plausibile che sia difficilmente influenzabile dall'attività promozionale standard e sia invece più sensibile al contatto più "personale" e probabilmente, più vicino alla sfera emotiva, reso possibile attraverso i social. Infine, dal punto di vista della governance, la composizione del consiglio di indirizzo, in termini di estrazione (artistica o meno) dei consiglieri, appare non rilevante.

Limiti della ricerca. Uno dei limiti principali della ricerca è rappresentato dal fatto che il numero di osservazioni nel campione è relativamente limitato. Tale limite è tuttavia "fisiologico", in quanto collegato al numero di Fondazioni Lirico-Sinfoniche operanti nel nostro paese. Infatti, pur essendo altamente rappresentativo della realtà italiana (include 12 delle 14 Fondazioni esistenti) il campione utilizzato si compone di sole 75 osservazioni: ciò impone estrema parsimonia nella definizione del modello empirico e nella scelta delle variabili da testare, che sono quindi volutamente limitate al minimo possibile.

Implicazioni pratiche. Le implicazioni pratiche del modello sono molteplici, e sono prevalentemente di impronta manageriale. Lo studio evidenzia infatti che, tra le attività indispensabili nell'ambito della produzione di spettacoli dal vivo, nel settore lirico-sinfonico, alcune presentano un contributo più rilevante alla performance complessiva dell'ente. Su tali attività, quindi, va indirizzata la maggiore attenzione da parte dei manager, sia in relazione alla destinazione delle risorse (si è visto, ad esempio, come investire sulle risorse umane, soprattutto gli artisti, "paghi" in termini di performance) sia in termini di utilizzo della tecnologia, indipendentemente dalle risorse investite (sostenere alte spese promozionali non porta particolari benefici, mentre l'uso dei social media risulta estremamente efficace). Tale framework, inoltre, è implementato sulla base di una misura di performance particolare (viability) che supera, pur considerandoli, gli aspetti meramente economici e include misure di merito artistico e contributo alla comunità. Una tale concezione di performance, e la possibilità di misurarla empiricamente, può risultare estremamente utile anche dal punto di vista degli organismi pubblici preposti alla valutazione dell'operato delle Fondazioni.

Originalità del lavoro. Questo lavoro si colloca nel filone, non ampio ma consolidato, della valutazione della performance nell'ambito delle arti performative, spesso basata su rigorosi modelli econometrici derivati anche dal filone dell'efficiency analysis. Il contributo originale di questo lavoro consiste nell'implementazione, attraverso un modello di frontiera stocastica, di un modello teorico esistente, disegnato per definire una particolare (e completa) misura di performance e per individuare le attività (potenzialmente) capaci di migliorarla, in un'ottica di creazione di valore.

Parole chiave: arti performative; catena del valore; output distance function.

Bibliografia

- AGID P., TARONDEAU J. (2010), *The management of opera: an international comparative study*, Springer.
 BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1965), "On the performing arts: the anatomy of their economic problems", *The American Economic Review*, vol. 55, n. 1/2, pp. 495-502.

- BRUNO C., ERBETTA F., FRAQUELLI G., MENOZZI A. (2017), “Efficienza e sostenibilità economica dell’attività dei teatri lirici italiani”, *Annali del turismo*, vol. IV, n. 1, pp. 59-81
- BRUNO C., ERBETTA F., FRAQUELLI G., MENOZZI A. (2018), “I teatri lirici italiani: efficienza, efficacia e ruolo della tecnologia”, *Sinergie-SIMA Conference 2018, Referred Electronic Conference Proceeding, Extended Abstract*.
- CASTIGLIONE C., INFANTE D., ZIEBA M. (2017), “Technical efficiency in the Italian performing arts companies”, *Small Business Economics*, vol. 51, n. 3, pp. 609-638.
- FAZIOLI R., FILIPPINI M. (1997), “Cost structure and product mix of local public theatres”, *Journal of Cultural Economics*, vol. 21, n. 1, pp. 77-86.
- HARVEY J. (1999), “Toward a Culture of Shared Resources: Building an Environment for the Long-Term Sustainability of the Arts: The Arts in Transition Project”, *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n. 2, pp. 40-47.
- MARCO-SERRANO F. (2006), “Monitoring managerial efficiency in the performing arts: A regional theatres network perspective”, *Annals of Operations Research*, vol. 145, n. 1, pp. 167-181.
- PORTER M.E. (1985), “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*“, New York.: Simon and Schuster.
- PREECE, S. (2005), “The performing arts value chain”, *International Journal of Arts Management*, vol. 8, n. 1, pp. 21-32.
- SOUKHANOV A.H., ELLIS K., SEVERYNSE M. (1992), *The American heritage dictionary of the English language*. Houghton Mifflin.
- ZIEBA M., NEWMAN C. (2013), “Organisational Structure and Managerial Efficiency: A quasi-experimental analysis of German public theatres”, *Homo Oeconomicus*, vol. 29, n. 4, pp. 497-534.

Valorizzazione delle tradizioni locali e attrattività turistica: la Festa del Maiorchino a Novara di Sicilia

SONIA CATERINA GIACCONE* MARCO GALVAGNO•

Obiettivi. Questo lavoro affronta il tema delle tradizioni culturali come fattori di competitività turistica dei territori (Crouch e Ritchie, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Enright e Newton, 2004, 2005). Esso in particolare considera come, attraverso l'organizzazione di eventi, si possa da una parte contribuire a preservare e mantenere vive le tradizioni locali, dall'altra promuovere il territorio favorend l'incremento dei flussi turistici.

Il fenomeno della competitività dei territori attrae da tempo l'interesse degli studiosi, che hanno ampiamente indagato le molteplici determinanti che ne stanno alla base (Crouch, 2011; Gomezelj e Mihalic, 2008; Wilde et al., 2017). Più in dettaglio, alcune ricerche si sono focalizzate sul ruolo dell'immagine nella competitività della destinazione (Chi e Qu, 2008; Miličević et al., 2017), altre sul ruolo dell'offerta turistica e sul livello dei suoi prezzi (Dwyer et al., 2000, 2001), altre ancora sulle caratteristiche del contesto ambientale (Mihalic, 2000; Chin et al., 2016), o sulle attività di destination management e marketing (Knežević Cvelbar et al., 2016; Murray et al., 2016). Nell'ambito di queste ultime attività, caratterizzate dalle sinergie tra soggetti pubblici e soggetti privati (Fyall et al., 2012), si collocano gli eventi, che rappresentano una importante componente dell'offerta territoriale.

Gli eventi aggregativi sono sovente utilizzati come leva per attrarre flussi turistici verso il territorio (Van Niekerk, 2017). Tali manifestazioni si differenziano per segmenti di domanda interessati, numero di partecipanti, frequenza, aree di interesse. I contenuti tematici, che distinguono gli eventi e ne identificano il pubblico di riferimento, sono molteplici ed includono, a titolo esemplificativo, gli eventi sportivi (Dickson et al., 2017; Kim et al. 2014), quelli di tipo business, come convegni, meeting ed altre manifestazioni (Caber et al., 2017), quelli culturali, come manifestazioni a sfondo scientifico, artistico, letterario, folkloristico, religioso (Herrero et al., 2006; Richards e Wilson, 2004).

Gli eventi possono generare impatti di diversa natura sul territorio, da quello economico, a quelli turistico, politico, sociale, ambientale (Bonetti e Masiello, 2010; Getz, 2005; Kim e Uysal, 2003; Pasanen et al., 2009; Ritchie, 1984). Sono altresì forieri di benefici a livello locale (Mayfield e Crompton, 1995) infatti, non solo rappresentano un'opportunità per arricchire e differenziare l'offerta territoriale, ma fungono da veri e propri strumenti di marketing che, costituendo un fattore di attrattiva complementare rispetto al patrimonio storico e culturale esistente a livello locale, possono concorrere ad amplificare la notorietà e l'attrattività turistica del territorio. Essi inoltre possono contribuire a salvaguardare, diffondere e tramandare le tradizioni, le usanze e i riti della comunità locale. L'organizzazione di eventi favorisce anche lo sviluppo di reti di collaborazione tra gli attori economici direttamente o indirettamente coinvolti con l'organizzazione dell'evento (Cercola, Izzo, Bonetti, 2010), fondamentali per il successo dell'evento.

Questo studio considera specificamente gli eventi basati sulle tradizioni locali e finalizzati alla promozione del patrimonio culturale del territorio.

Riteniamo che tali eventi, che intercettano principalmente una domanda di turismo leisure, possano consentire un'esperienza turistica coinvolgente e caratterizzata da una partecipazione attiva e dall'immersione nella vita e nella cultura del luogo (Fernandes, 2011). Essi, pertanto, possono essere considerati strumenti di marketing territoriale particolarmente efficaci per promuovere le tradizioni locali, ed avvicinare i turisti ad una fruizione più autentica e creativa del territorio e delle sue risorse culturali (Kim, 2010; Kim et al. 2012a; Pine e Gilmore, 1998; Richards, Wilson, 2006), favorendo una elevata interazione sociale con la popolazione locale, ed un coinvolgimento attivo dei visitatori. Inoltre, il legame dell'evento con le tradizioni e le radici culturali del luogo può innescare un positivo "effetto halo" (Getz, 2005), per cui il turista associa il brand e la percezione positiva dell'evento all'immagine del territorio, consolidando il collegamento e la reciproca influenza tra l'evento ed il territorio che lo ospita. Così, gli eventi possono anche contribuire ad influenzare l'immagine della destinazione ed il suo posizionamento strategico (Kim et al., 2014).

La ricerca intende rispondere alle seguenti domande:

RQ1: la valorizzazione delle tradizioni culturali attraverso eventi e festival di tipo esperienziale può contribuire a sviluppare l'attrattività del territorio?

RQ2: Quali benefici (economici, turistici, culturali, sociali) derivano al territorio dall'organizzazione di eventi culturali basati sulla valorizzazione delle tradizioni locali?

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

• Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Catania
e-mail: mgalvagno@unict.it

Questo lavoro si colloca nell'ambito di un più ampio progetto di ricerca, in corso di svolgimento, che mira a valutare l'impatto economico di un evento. In particolare, l'analisi è applicata alla valutazione dell'impatto della Festa del Maiorchino sul territorio di Novara di Sicilia, un piccolo comune della città metropolitana di Messina, che si trova al confine tra i monti Nebrodi ed i Peloritani a circa mille metri di altitudine, annoverato sin dal 2004 nel Club "I borghi più belli d'Italia". La "festa del Maiorchino" è una tradizione tipica del territorio e dal 2006 è iscritta nel Registro delle Eredità Immateriali della Regione Sicilia, nel Libro delle Celebrazioni. Tale tradizione risale infatti al '600 e si celebra ogni anno durante il periodo che precede il carnevale. L'antico gioco del Maiorchino consiste nel lanciare, lungo un percorso di circa un chilometro nel centro storico del paese, una forma di formaggio dal peso variabile tra i 10 ed i 13 kg, fra varie squadre che si contendono il titolo finale. Tale modalità di gioco attira nel paese di Novara di Sicilia numerosi turisti e visitatori, soprattutto nella giornata finale della competizione, in cui viene organizzata anche una sagra con degustazione dei prodotti tipici locali, tra cui lo stesso Maiorchino. Questo antico gioco, inoltre, partecipa ogni due anni al Festival internazionale dei Giochi di Strada "TOCATI" di Verona.

L'analisi dell'impatto economico di un evento implica il considerare numerosi aspetti legati sia agli effetti diretti sul territorio, come l'incremento dei ricavi delle imprese locali provenienti dalla spesa complessiva effettuata dai turisti (Herrero et al., 2006; Hodur e Leistriz, 2006; Lee, 2006), sia a quelli indiretti e differiti nel tempo, come lo sviluppo delle attività imprenditoriali esistenti e l'avvio di nuove iniziative.

La presente ricerca, in particolare, si limita a considerare solo uno degli aspetti che contribuiscono all'impatto economico della festa del Maiorchino, quello relativo alla attrazione di flussi di domanda turistica ed alla spesa generata dai visitatori sul territorio.

La ricerca estende inoltre l'attenzione all'analisi dei fattori di attrattiva ed alle percezioni dei turisti sull'esperienza vissuta partecipando alla festa del Maiorchino, da cui si ritiene possa in larga misura dipendere l'intenzione di ritornare sul territorio, anche a prescindere dalla partecipazione alla manifestazione (Kim et al., 2012a). Il successo di un evento è infatti legato anche alle caratteristiche organizzative ed alle modalità di svolgimento dello stesso. L'opportunità di partecipare attivamente all'evento contribuisce certamente a rendere unica e memorabile l'esperienza dei visitatori (Gupta, 2012; Kim, 2010; Kim et al., 2012b; Oh et al. 2007; Tung e Ritchie, 2011). Tuttavia, in una logica di tipo esperienziale, il coinvolgimento attivo nell'evento non si limita ai visitatori, ma riguarda anche la comunità locale impegnata nella organizzazione e nella realizzazione dell'evento stesso. Ciò infatti contribuisce da una parte a caratterizzare l'atmosfera dell'evento in modo autentico agli occhi dei visitatori, dall'altra a rinsaldare il tessuto sociale locale verso obiettivi di sviluppo comuni, agendo così da aggregatore di comunità (Izzo, 2010).

Metodologia. Per rispondere alle domande di ricerca, lo studio si concentra sulla tradizionale Festa del Maiorchino, che si svolge annualmente a Novara di Sicilia, nel periodo che precede il Carnevale.

Questo evento è un rilevante esempio di occasione aggregativa finalizzata alla promozione e vivificazione di tradizioni culturali tipiche di un territorio, nonché all'attrazione di flussi turistici. La tipicità riguarda sia la produzione del formaggio Maiorchino, che la caratteristica e tradizionale gara a squadre.

Il Maiorchino di Novara di Sicilia è un formaggio fatto con latte ovino e caprino e stagionato a lungo che, per le caratteristiche del territorio di Novara di Sicilia e l'unicità dei suoi pascoli in alta quota, è stato inserito nell'elenco dei prodotti agro-alimentari definiti tradizionali della Regione Sicilia (GU n.6 del 06/02/1999).

La Festa del Maiorchino, caratterizzata dalla gara di lanci, prende origine dalla tradizione produttiva del formaggio, sviluppata negli anni e tramandata di generazione in generazione, in cui le forme di Maiorchino venivano lanciate al fine di testarne il livello di stagionatura; le forme sufficientemente stagionate, infatti, avrebbero resistito ai violenti lanci.

Dopo una preventiva analisi documentale sulla tradizione di produzione del Maiorchino e sullo svolgimento della Festa, è stata condotta un'analisi empirica mirante a:

- ricostruire il profilo dei visitatori che partecipano alla Festa del Maiorchino, individuare il loro comportamento turistico e stimare la spesa effettuata dagli stessi sul territorio in occasione della partecipazione alla festa;
- comprendere le motivazioni della partecipazione e le fonti di informazione utilizzate dai partecipanti;
- analizzare la percezione dell'evento ed il grado di soddisfazione dei partecipanti rispetto a diversi elementi legati alla manifestazione ed alla sua organizzazione, al fine di comprendere le intenzioni rispetto ad un eventuale ritorno per la partecipazione ad una prossima edizione della festa o per una nuova visita del Paese.

Un questionario composto da 19 domande a risposta chiusa è stato somministrato ad un campione di 270 partecipanti alla manifestazione, utilizzando la tecnica della rilevazione autocompilativa.

La rilevazione dei dati è stata effettuata nell'edizione 2019 della Festa, nel periodo tra il 26 gennaio ed il 3 marzo, giornata conclusiva della gara in cui ha avuto luogo la finale ed in cui il Paese è stato animato anche dalla tradizionale sagra di prodotti tipici locali.

Le persone intervistate sono state scelte utilizzando tecniche di campionamento non probabilistico¹. Al fine di raggiungere un campione quanto più eterogeneo in termini di età e preferenze, e di evitare il rischio della incompleta compilazione (frequente quando la compilazione non è guidata ma affidata totalmente al rispondente), la

¹ Tra le alternative del campionamento non probabilistico è stata scelta la tecnica del "Campione a scelta ragionata": tali campioni sono formati senza alcun ricorso a meccanismi di casualizzazione. La scelta delle unità da includere nel campione è affidata al ricercatore (o al rilevatore) ed è operata il più delle volte con obiettivi di rappresentatività di certi aspetti strutturali della popolazione.

somministrazione è stata svolta, in un arco temporale dalle 15.00 alle 19.00 di ciascuna delle giornate di festa, lungo il percorso della gara, privilegiando le aree di stasi (ad esempio nei pressi dei punti di ristoro), ritenendo che in tali luoghi, in attesa del loro turno, i visitatori potessero compilare il questionario senza sottrarre tempo al loro svago.

Dei 270 questionari somministrati, soltanto 250 sono stati compilati in modo sufficientemente completo e pertanto ritenuti validi ai fini dell'analisi.

Le statistiche descrittive dei dati raccolti e l'analisi delle frequenze hanno condotto ai risultati di seguito riportati.

Risultati

Caratteristiche socio-demografiche del campione.

Il campione di 250 rispondenti è composto per il 44,4% da femmine e per il 55,6% da maschi. La fascia di età degli intervistati va dai 18 agli 80 anni, ma la maggiore concentrazione di rispondenti è stata riscontrata tra i 45 ed i 65 anni (45% del totale degli intervistati). Il livello culturale del pubblico è medio alto, infatti più del 55,5% dei visitatori ha un titolo di laurea o post-laurea, ed il 47,1% ha un diploma di scuola secondaria superiore.

Gli intervistati provengono per il 50,8% dalla provincia di Messina, per il 43,6% dalle altre province siciliane, e soltanto per una percentuale del 5,6% dal resto d'Italia o dall'estero. Sebbene la manifestazione intercetti un bacino di utenza principalmente regionale, la presenza di una domanda proveniente da altre regioni italiane o dall'estero è comunque indicativa dell'interesse suscitato dalla festa del Maiorchino al di fuori dei confini regionali.

Il 75% dei visitatori fa rientro a casa in giornata, mentre il restante 25% pernotta sul territorio di Novara di Sicilia o nei dintorni, nella maggior parte dei casi per una (65,6%) o due (23%) notti. In particolare, tra i turisti che pernottano sul territorio, il 33,3% è ospitato a casa di amici, il 30,3% pernotta in un B&B, il 13,6% dorme in camper.

Il passaparola di amici e parenti rappresenta la principale modalità attraverso cui gli intervistati sono venuti a conoscenza della festa (53%), sebbene altri strumenti efficaci di informazione siano rappresentati dai social network (17,7%) e dal sito istituzionale del comune di Novara di Sicilia (9,6%).

La curiosità di conoscere la festa rappresenta la principale motivazione della partecipazione (66%), mentre la seconda è rappresentata dall'apprezzamento per la festa, già conosciuta in precedenti occasioni (16,6%). Una piccola percentuale di intervistati si è imbattuta nella festa trovandosi per altri motivi a Novara di Sicilia (4,9%) o vi assiste perché parenti o amici sono direttamente coinvolti nella gara (4,9%).

È stato chiesto agli intervistati di indicare l'importanza attribuita a diversi fattori sottoposti alla loro attenzione, nella decisione di partecipare alla festa, su una scala Likert da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante). Dai valori medi attribuiti si evince come i principali fattori che inducono alla partecipazione alla festa del Maiorchino siano: l'interesse verso la conoscenza delle tradizioni locali (valore medio 6,57), il considerare l'occasione della festa come un'opportunità per conoscere nuovi posti e divertirsi (6,57) e per visitare Novara di Sicilia (6,42), l'apprezzamento dell'atmosfera della festa (6,27) e delle specialità della cucina locale (6,16).

I visitatori hanno dichiarato di essersi recati a Novara di Sicilia per la festa con amici (55,1%), ma anche in coppia (25,5%), in famiglia (14,4%) e in qualche caso anche da soli (4,9%).

Per quanto riguarda la spesa effettuata dai turisti sul territorio novarese in occasione della Festa del Maiorchino, i dati raccolti evidenziano una poco consistente spesa per alloggio, anche per via del fatto che molti dei partecipanti pernottano in case di proprietà, o di amici e parenti, o in camper, e solo il 30% di coloro che pernottano in paese ha acquistato il servizio ricettivo di un B&B. Inoltre, il 66% degli intervistati ha dichiarato di avere acquistato cibi e bevande presso ristoranti, con una spesa media pro-capite di circa 28 euro; mentre il 53% ha dichiarato di avere acquistato prodotti alimentari in negozi, con una spesa media di 23 euro.

Valutazione della soddisfazione sull'evento e le intenzioni di ritorno.

Per quanto attiene alla percezione sull'evento in sé, la ricerca ha rilevato una elevata soddisfazione complessiva da parte dei partecipanti che, su una scala da 1 a 10, hanno espresso un livello di soddisfazione tra 8 e 10 nel 71,4% dei casi.

In particolare, è stato chiesto di valutare la soddisfazione percepita con riferimento a diversi fattori su una scala Likert da 1 (per nulla soddisfatto) a 7 (molto soddisfatto). Sulla base dei valori medi attribuiti dai rispondenti, si indicano di seguito, in ordine decrescente di importanza, i principali elementi di soddisfazione legati alla partecipazione alla festa del Maiorchino: la cordialità della popolazione locale (valore medio dei punteggi 6,39), la qualità del cibo (6,31), la disponibilità dello staff (6,17) e la spettacolarità della gara (6,11). Punteggi medi inferiori, seppur comunque ampiamente positivi, sono stati attribuiti a fattori come: l'organizzazione della festa (5,81), gli spazi e la location della festa (5,66), l'ordine pubblico e la sicurezza (5,57), il coinvolgimento dei visitatori nella festa (5,56), l'accessibilità del luogo (5,46), la segnaletica ed il materiale informativo (5,37) ed infine la facilità di parcheggio (5,19).

Il gradimento della festa trova riscontro nelle intenzioni di ritorno dei visitatori; a tal proposito, ben il 92,2% degli intervistati ha dichiarato di essere intenzionato a tornare a Novara di Sicilia per una prossima edizione della festa del Maiorchino; il 93,5% ha dichiarato di voler tornare a Novara di Sicilia, a prescindere dalla partecipazione ad una nuova edizione dell'evento.

Le intenzioni di fare ritorno a Novara di Sicilia sono state indagate chiedendo agli intervistati di esprimere una valutazione, su una scala Likert da 1 (minima importanza) a 7 (massima importanza), sulla rilevanza di alcuni elementi sottoposti alla loro attenzione. Sulla base dei valori medi dei punteggi attribuiti, i fattori ritenuti più importanti nella decisione di fare ritorno a Novara di Sicilia sono di seguito indicati, in ordine decrescente di importanza: l'accoglienza

e l'ospitalità della popolazione locale (valore medio 6,26), la piacevolezza della permanenza a Novara di Sicilia (6,23), la qualità del cibo (6,22), la sicurezza, la tranquillità del luogo e la qualità della vita (6,17), le attrazioni storico-artistiche da visitare (6,09). Altri fattori meno considerati meno importanti, ma comunque con valutazioni ampiamente positive, sono anche: l'organizzazione della manifestazione (6,01), la partecipazione ad altri eventi organizzati nel paese (5,76), l'accessibilità del paese (5,71), l'artigianato locale (5,66).

Limiti della ricerca. Il principale limite del lavoro è rappresentato dalla dimensione del campione che, se più numeroso, avrebbe potuto consentire una stima più precisa della spesa effettuata dai visitatori sul territorio e conseguentemente una più chiara identificazione dell'impatto turistico ed economico della Festa del Maiorchino.

Implicazioni pratiche. La ricerca evidenzia la rilevanza degli eventi come iniziative che da una parte, consentono di promuovere e conservare nel tempo tradizioni tipiche di un territorio, stimolando anche la partecipazione attiva dei visitatori e l'apprendimento della cultura locale; dall'altra, sollecitano il coinvolgimento attivo e l'interazione di diversi stakeholders del territorio che, a vario titolo, contribuiscono alla progettazione e realizzazione dell'evento, stimolandoli verso il perseguimento di obiettivi comuni, come la difesa dell'identità culturale e sociale del territorio.

Gli eventi dunque sono strumenti di marketing territoriale che non solo rappresentano un modo per ampliare e differenziare l'offerta del territorio e la sua attrattività turistica, ma possono altresì innescare meccanismi per la creazione di sinergie reticolari tra gli operatori economici del territorio, che facilitano l'organizzazione coordinata dell'offerta territoriale e l'opportunità di proporre un'esperienza turistica unica e memorabile.

L'attività di comunicazione è fondamentale per supportare la riuscita di un evento sotto il profilo del richiamo di visitatori sul territorio. A tal proposito, una strategia di comunicazione sistematica dell'offerta culturale del territorio e degli eventi periodicamente proposti al suo interno, svolta in considerazione dei diversi segmenti di domanda che si intende attrarre, potrebbe rappresentare una chiave per diffondere la notorietà del territorio stesso e della sua offerta e per sollecitare lo sviluppo di flussi di domanda turistica o escursionistica.

Attraverso l'analisi della Festa del Maiorchino, inoltre, la ricerca evidenzia l'importanza di una strategia competitiva basata sugli eventi e sulla valorizzazione del patrimonio culturale locale. In un piccolo comune di montagna come Novara di Sicilia, caratterizzato da una accessibilità non semplice, da una capacità ricettiva molto contenuta e da un'offerta turistica di tipo culturale e artistico interessante, seppur non così ampia da necessitare di lunghi periodi di permanenza per la visita del territorio, l'organizzazione di eventi rappresenta una modalità efficace per attrarre flussi di turisti e visitatori in diversi periodi dell'anno, e per incoraggiare anche un turismo di ritorno verso i luoghi natii. L'importanza della componente esperienziale e dell'interazione con la popolazione locale, in occasione della partecipazione alla Festa del Maiorchino, si evince dal fatto che siano stati particolarmente notati ed apprezzati dai visitatori elementi come l'atmosfera della festa, la disponibilità dello staff e il senso di ospitalità della comunità locale, partecipe in modo massiccio alla manifestazione, accogliente rispetto agli ospiti, e attivamente coinvolta negli aspetti organizzativi della manifestazione.

Le prime evidenze empiriche mostrano, a fronte di un'ampia partecipazione di pubblico (nell'edizione 2019 della Festa del Maiorchino sono stati stimati all'incirca 2500 partecipanti), un limitato livello della spesa effettuata dai visitatori sul territorio; infatti sono sporadici i pernottamenti presso le strutture ricettive della zona e contenute le spese per servizi ristorativi e altri beni, alimentari e non, presso i negozi del paese. Quanto osservato potrebbe stimolare una riflessione anche sull'esigenza di incrementare e migliorare l'offerta di servizi per l'accoglienza dei turisti e dei visitatori che partecipano alla festa.

Il lavoro offre anche altri spunti di riflessione ai policy makers da una parte, sulla rilevanza strategica del patrimonio culturale di usi e tradizioni come risorsa distintiva dell'identità territoriale da valorizzare e promuovere; dall'altra, sul valore della costruzione di reti sociali e imprenditoriali alla base di un'offerta turistica coordinata e di valore.

Originalità del lavoro. La ricerca offre contributi sia di tipo teorico che di tipo empirico.

Dal punto di vista teorico, essa contribuisce ad arricchire il corpus delle conoscenze sulle strategie di marketing delle destinazioni attraverso modalità esperienziali e creative, confermando l'importanza degli eventi come leve per l'attrazione turistica e per la valorizzazione e promozione del patrimonio di tradizioni culturali del territorio.

Dal punto di vista empirico, i primi risultati della ricerca condotta in occasione della Festa del Maiorchino a Novara di Sicilia evidenziano l'importanza delle componenti esperienziali sia nella decisione di partecipare che nella soddisfazione percepita. Dalle evidenze dell'indagine emerge che i visitatori, informati principalmente attraverso i social, il sito del Comune ed il passa parola di amici e parenti, partecipano alla Festa del Maiorchino spinti principalmente dalla curiosità di conoscere la manifestazione, ma attratti anche dall'atmosfera della gara e dal desiderio di conoscere dal di dentro le tradizioni e la specialità culinarie locali.

La risonanza data dagli strumenti di comunicazione utilizzati dall'amministrazione locale consente di attrarre sia persone che già conoscono l'evento e decidono di parteciparvi nuovamente, sia persone che, per la prima volta, scoprono la festa e visitano Novara di Sicilia.

L'indagine ha mostrato come elevato sia il livello di soddisfazione percepito dai partecipanti, con riferimento a ciascuno degli elementi sottoposti al loro giudizio, in primis l'accoglienza della popolazione locale e la disponibilità dello staff, che contribuiscono a rendere i visitatori ancor più coinvolti e partecipi della festa.

È interessante come la quasi totalità dei visitatori si dichiara propensa a ritornare a Novara, anche a prescindere dalla Festa. Questo dato evidenzia l'efficacia dell'evento e del sistema di comunicazione ed esso collegato, sia come strumento di marketing indotto per attrarre i visitatori verso il territorio, sia come strumento di marketing organico, poiché l'immersione nei luoghi e nell'atmosfera dell'evento avvicina anche emotivamente il turista al territorio ed alla sua gente, incrementandone il desiderio di ritorno.

Parole chiave: turismo; eventi; patrimonio culturale; festa del Maiorchino; esperienza; marketing territoriale.

Bibliografia

- BONETTI E., MASIELLO B. (2010), "La valutazione degli eventi e la misurazione degli impatti", in Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (a cura di), *Eventi e strategie di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CABER M., ALBAYRAK T., İSMAYILLI T. (2017), "Analysis of congress destinations' competitiveness using importance performance competitor analysis", *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 18, n. 2, pp. 100-117.
- CERCOLA R., IZZO F., BONETTI E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Franco Angeli, Milano.
- CHI C.G., QU H. (2008), "Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach", *Tourism Management*, vol. 29, pp. 624-636.
- CHIN C.H., LO M.C., NAIR V., SONGAN P. (2016), "Examining the effects of environmental components on tourism destination competitiveness: The moderating impact of community support", *Asian Academy of Management Journal*, vol. 21 (Supp. 1), pp. 75-104.
- CROUCH G.I. (2011), "Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes", *Journal of Travel Research*, vol. 50, n. 27, pp. 27-45.
- CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B. (1999), "Tourism competitiveness and social prosperity", *Journal of Travel Research*, vol. 44, n. 3, pp. 137-152.
- DICKSON T.J., MISENER L., DARCY S. (2017), "Enhancing destination competitiveness through disability sport event legacies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n. 3, pp. 924-946.
- DWYER L., KIM C. (2003), "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n. 5, pp. 369-414.
- DWYER L., FORSYTH P., RAO P. (2000), "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 9-22.
- DWYER L., MISTILIS N., FORSYTH P., RAO P. (2001), "International price competitiveness of Australia's MICE industry", *The International Journal of Tourism Research*, vol. 3, n. 2, pp. 123-139.
- ENRIGHT M.J., NEWTON J. (2004), "Tourism destination competitiveness: a quantitative research", *Tourism Management*, vol. 25, pp. 777-788.
- ENRIGHT M.J., NEWTON J. (2005), "Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 4, pp. 339-350.
- FERNANDES C. (2011), "Cultural planning and creative tourism in an emerging tourist destination", *International Journal of Management Cases*, vol. 13, n. 3, pp. 629-636.
- FERRARI S. (2012), *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.
- FYALL A., GARROD B., WANG Y. (2012), "Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon", *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 1, n. 1-2, pp. 10-26.
- GETZ D. (2005), *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- GOMEZELJ D.O., MIHALIC T. (2008), "Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia", *Tourism Management*, vol. 29, pp. 294-307.
- GUPTA S. (2012), "Interdependence between experience marketing and business strategy", *Journal of Indian Business Research*, vol. 4, n. 3, pp. 170-193.
- HERRERO L.C., SANZ J.A., DEVESA M., BEDATE A., DEL BARRIO M.J. (2006), "The economic impact of cultural events. A case-study of Salamanca 2002, European capital of culture", *European Urban & Regional Studies*, vol. 13, n. 1, pp. 41-57.
- HODUR N.M., LEISTRITZ F.L. (2006), "Estimating the economic impact of event tourism: a review of issues and methods", *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 8, n. 4, pp. 63-80.
- KIM J., KANG J.H., KIM Y.K. (2014), "Impact of mega sport events on destination image and country image", *Sport Marketing Quarterly*, vol. 23, n. 3, pp. 161-175.
- KIM J.H. (2010), "Determining the factors affecting the memorable nature of travel experiences", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 27, n. 8, pp. 780-796.
- KIM K., HALLAB Z., KIM J.H. (2012a), "The moderating effect of travel experience in a destination on the relationship between the destination image and the intention to revisit", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 21, pp. 486-505.
- KIM J.H., RITCHIE J.R.B., MCCORMICK B. (2012b), "Development of a scale to measure memorable tourism experiences", *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 1, pp. 12-25.
- KIM K., UYSAL M. (2003), "Perceived socio-economic impacts of festivals and events among organizers", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, vol. 10, n. 3-4, pp. 159-171.
- KNEŽEVIĆ CVELBAR L., DWYER L., KOMAN M., MIHALIČ T. (2016), "Drivers of Destination Competitiveness in Tourism", *Journal of Travel Research*, vol. 55, n. 8, pp. 1041-1050.
- LEE M.J. (2006), "Analytical reflections on the economic impact assessment of conventions and special events", *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 8, n. 3, pp. 71-85.
- MAYFIELD T.R., CROMPTON J.L. (1995), "Development of an instrument for identifying community reasons for staging a festival", *Journal of Travel Research*, vol. 3, n. 3, pp. 37-44.

- MIHALIC T. (2000), "Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 65-78.
- MILIČEVIĆ K., MIHALIĆ T., SEVER I. (2017). "An Investigation of the Relationship between Destination Branding and Destination Competitiveness", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 34, n. 2, pp. 209-221.
- MURRAY N., LYNCH P., FOLEY A. (2016), "Unlocking the magic in successful tourism destination marketing: the role of sensing capability", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 9-10, pp. 877-899.
- OH H., FIORE A.M., JEOUNG M. (2007), "Measuring experience economy concepts: tourism applications", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 2, pp. 119-132.
- PASANEN K., TASKINEN H., MIKKONEN J. (2009), "Impact of cultural events in Eastern Finland - Development of a Finnish event evaluation tool", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, n. 2/3, pp. 112-129.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 4, pp. 97-105.
- RICHARDS G., WILSON J. (2004), "The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001", *Urban Studies*, vol. 41, n. 10, pp. 1931-1951.
- RICHARDS G., WILSON J. (2006), "Developing creativity in tourist experiences: a solution to the serial reproduction of culture?", *Tourism Management*, vol. 27, n. 6, pp. 1209-1223.
- RITCHIE J.R.B. (1984), "Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues", *Journal of Travel Research*, vol. 23, n. 1, pp. 2-11.
- TUNG V.W.S., RITCHIE J.R.B. (2011), "Exploring the essence of memorable tourism experiences", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4, pp. 1367-1386.
- VAN NIEKERK M. (2017), "Contemporary issues in events, festivals and destination management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n. 3, pp. 842-847.
- WILDE S.J., COX C., KELLY S.J., HARRISON J.L. (2017), "Consumer Insights and the Importance of Competitiveness Factors for Mature and Developing Destinations", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 18, n. 2, pp. 111-132.

Data governance e museo

FILOMENA IZZO*

Obiettivi. Il settore museale, al pari di altri settori che forniscono un servizio pubblico, nel corso degli anni recenti ha subito profonde modificazioni, investito da una forte spinta verso l'adozione di logiche manageriali, volte ad una maggiore efficacia, efficienza, equilibrio economico e gestionale.

A questo si aggiungono la complessità dell'ambiente di riferimento, la variabilità e quindi la velocità dei mutamenti e l'eccesso di possibilità di cui si può disporre. Inoltre, i pubblici, intesi come utenti, spettatori, visitatori, cambiano nei gusti, nei consumi, nelle prospettive, nei desideri. Infine, il progresso tecnologico, che accorcia le distanze, semplifica (o complica) il quotidiano, incide sui contenuti, sulla comunicazione, sulle relazioni, sui processi.

In questo contesto è fondamentale per il museo individuare i propri stakeholder ed implementare una relazione che consideri primario l'ascolto e l'analisi di opportunità da correlare alla propria sfera d'azione.

La sfida relazionale contiene in sé anche i temi della comunicazione e della raccolta, la gestione e l'utilizzo delle informazioni a cui si lega il tema della tecnologia. Ovviamente anche la tecnologia va affrontata con competenze e professionalità specifiche, ed il suo governo impone al museo-impresa lo svolgimento di un processo decisionale in cui si sovrappongono e si intrecciano implicazioni di carattere tecnico, artistico, culturale ed economico.

In particolare il presente lavoro si focalizza sul tema della data governance¹ nei musei, l'obiettivo è quello di comprendere il big data management model adottato dal museo-impresa.

Metodologia. Lo studio parte da una panoramica sul livello di digitalizzazione dei musei italiani, con un focus sulla tecnologia big data. E' in corso (per cui non è presentato in questo elaborato) lo studio sui modelli di data governance sia in letteratura che nelle pratica manageriale (BCG, McKinsey, Accenture Strategy etc.), l'obiettivo è quello di identificare con chiarezza i modelli proposti, per poi analizzare il percorso seguito dal Museo Bosco di Capodimonte.

Per l'analisi del caso studio (Museo Bosco di Capodimonte) si prevedono più incontri con l'azienda TIM che sta seguendo e implementando questo processo di digitalizzazione 4.0 nel museo, il processo è iniziato a ottobre 2018 e terminerà nel 2019; a tal fine già si è avuto un primo incontro con il dott. Pasquale Siani referente aziendale TIM (Sales Strategic Public and Private Campania), il quale ha illustrato il perché del ricorso ad una strategia data driven da parte del museo.

Risultati. L'innovazione digitale sta sicuramente contribuendo a creare valore nel sistema museale italiano (Izzo, 2017), il quale tuttavia sconta ancora un forte ritardo rispetto al panorama internazionale; dato in linea con il resto del Paese e non solo ristretto al settore culturale; su questo aspetto, infatti, il Digital Economy and Society Index² 2018 mostra che l'Italia è tra i Paesi più arretrati in Europa, nonostante più ricerche dimostrino da tempo la relazione positiva tra ICT, produttività e crescita (Guarascio, Pianta, 2018; Savona, 2018; Benvenuti et al., 2013; Di Carlo, Santarelli, 2011).

Le istituzioni culturali possono sfruttare queste tecnologie per migliorare l'accessibilità, la comunicazione e la comprensione delle proprie collezioni ed esposizioni, instaurando un dialogo più intenso con il visitatore (Solima, 2018; Izzo, 2017; Cataldo, 2011; Hazan, 2011; Kalay et al., 2007). Le ICT consentono di ampliare il bacino di utenza, affiancandosi all'istituzione culturale nello svolgimento dei suoi compiti educativi e didattici, mediante nuove forme di apprendimento attivo e partecipativo da parte della comunità.

Già da tempo più studi internazionali³ sull'applicazione dell'ICT al patrimonio culturale evidenziano la necessità di adozione delle nuove tecnologie da parte delle organizzazioni culturali per accrescere la propria competitività nello scenario attuale e futuro.

In Italia, una ricerca condotta dal Mibact (2011) sullo stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate al patrimonio culturale, mostra che è ancora alta (33,5%) la quota di enti che non utilizza le ICT per la valorizzazione del

* Ricercatrice in Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi della Campania, Luigi Vanvitelli.
e-mail: filomena.izzo@unicampania.it

¹ Per data governance si intende l'insieme delle attività volte a gestire persone, processi, metodologie e tecnologie dell'informazione, al fine di realizzare un costante e corretto trattamento di tutti i dati strategici per l'organizzazione.

² <file:///C:/Users/mena/Documents/NUOVI%20DOC/2019%20CALL/SINERGIE/abstract%20BIG%20DATA%20e%20musei/IT-DESI2018-Country-Profile-LANGpdf.pdf>

³ eCult Vademecum, A Guide for Museums to develop a Technology Strategy, 2015; eCult Vision Paper on the Use of Technologies for Cultural Heritage, 2015; Horizon Report, 2015, Museum Edition.

suo patrimonio, mentre quelli che le applicano si orientano su tecnologie stabili e basic; ciò è riconducibile sia all'inadeguatezza delle risorse finanziarie, sia alla mancanza di conoscenza completa delle tecnologie e dei servizi disponibili.

L'importanza dell'innovazione digitale è ribadita dallo stesso Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, che dichiara la necessità di costruire un ecosistema digitale culturale, al fine di individuare le soluzioni e servizi attualmente disponibili ed implementare nuovi servizi specificamente progettati per il visitatore di oggi (TDLab, 2014).

Una conferma indiretta dell'importanza della diffusione del digitale nelle istituzioni culturali è fornita anche dai risultati di una recente indagine condotta dalla società Axiell per Museums and the Web's 2016⁴ sulle strategie in atto nei principali musei del mondo in relazione ai processi di digitalizzazione.

La ricerca mostra che più della metà dei musei sta attivamente investendo per sostenere strategie che accrescano il coinvolgimento del pubblico. Tra gli elementi chiave di queste strategie vi sono l'offerta di nuove opportunità educative, una comunicazione più ricca e immediata delle attività e dei programmi dell'istituzione, il miglioramento dell'esperienza di visita attraverso l'uso dei device personali (smartphone e tablet), la creazione di esperienze multiplatforma di qualità dove è possibile un'interazione tra digitalizzazione delle collezioni, siti Web e social al fine di comunicare meglio con l'utente.

Stando ai dati Axiell, l'uso integrato delle applicazioni informatiche ha avuto impatti rilevanti sul pubblico: il 48,5% dei musei ha registrato un aumento delle visite fisiche, il 50% ha visto una crescita del numero delle visite al sito Web e l'82,3% ha censito un incremento dei frequentatori dei loro profili social.

Nonostante molti dei musei italiani abbiano da poco intrapreso la strada dell'innovazione e dell'attenzione alle esigenze del pubblico, sui social network e nelle recensioni degli utenti l'apprezzamento prevale sulla critica (Osservatorio innovazione digitale nei beni e attività culturali, 2017). Dimostrando in tal modo che se il pubblico attuale dimostra di apprezzare la visita, la vera sfida è quella di far leva sul digitale per attrarre nuovi pubblici, rendendo il percorso di visita più accessibile e coinvolgente.

Il processo di innovazione digitale è rallentato dalla mancanza di risorse economiche ma, principalmente, dalla diffidenza degli operatori e dalla difficoltà a comprendere la reale efficacia degli strumenti tecnologici, che determina una banalizzazione nel loro impiego. Per superare questo ostacolo si rende necessario un confronto tra domanda (istituzioni culturali) e offerta (aziende dell'offerta di prodotti e servizi digitali) al fine di colmare il gap di competenze e comprensione reciproca delle esigenze che rende ancora poco efficace l'utilizzo dell'innovazione digitale nell'ecosistema culturale italiano (Osservatorio innovazione digitale nei beni e attività culturali, 2017).

In merito all'utilizzo di tecnologie più avanzate, in particolare big data⁵ da parte delle istituzioni culturali il trend descritto in precedenza è ancora più accentuato. Per quanto riguarda il mercato di Big Data & Analytics nel mondo, per il 2017 IDC (International Data Corporation) stima che esso generi 150,8 miliardi di dollari USA, e che per il 2020 possa superare i 200 miliardi di dollari grazie ad un tasso di crescita annuo del 12% circa⁶. Un dato interessante che conferma, in qualche modo, quanto detto in precedenza viene riportato da Research and Market⁷, secondo le cui stime nel 2017 almeno il 30% di tutti i carichi di lavoro dei Big Data è stato elaborato tramite servizi Cloud, per evitare sia investimenti infrastrutturali su larga scala sia problemi di sicurezza associati alle implementazioni on-premise⁸.

La difficoltà a stimare i benefici dell'investimento o la necessità di investimenti ritenuti troppo elevati, nonché le problematiche relative a privacy e security, rappresentano anche per le aziende italiane un freno all'utilizzo di Big Data e all'implementazione di soluzioni Analytics. La mancanza di commitment da parte del management, l'assenza di competenze e figure organizzative interne e la difficoltà a reperire all'esterno professionalità con l'adeguato mix di

⁴ I principali risultati dell'indagine sono disponibili su <http://www.museumsandtheweb.com/>.

⁵ Per quanto concerne il termine Big Data, secondo Diebold (2012, 2018) esso risale alla metà degli anni Novanta; per Gandomi e Haider (2015) la sua consistente diffusione si registra, però, solo a partire dal 2011, anche grazie agli investimenti promozionali di aziende come IBM che hanno cercato, in quegli anni, di creare il mercato di nicchia degli Analytics. Per quel che riguarda le loro caratteristiche, secondo alcuni esperti i Big Data si definiscono in base a Volume, Velocity e Variety (le cosiddette tre V di Laney) cui, successivamente, sono stati aggiunti altri fattori quali Veracity, Variability e Value:

- con Volume, si fa riferimento banalmente alla quantità di dati, dell'ordine di grandezza di multipli di terabyte e petabyte;
- con Velocity si fa riferimento, da un lato, alla velocità di generazione dei dati e, dall'altro, a quella di analisi degli stessi;
- con Variety invece ci si riferisce alla eterogeneità dei dati, in altre parole all'esistenza di dati di diverso genere (strutturati, semistrutturati e non strutturati);
- con Veracity ci si riferisce all'affidabilità dei dati (o delle relative fonti);
- con Variability, si intende che i flussi di dati possono essere altamente inconsistenti e presentare picchi periodici,
- infine, la variabile Value può essere riferita sia al valore, vale a dire al potenziale economico e sociale, dei dati, sia al fatto che i Big Data sono spesso caratterizzati da una bassa densità di valore, cioè è necessario archivarne molti per ottenere risultati apprezzabili

⁶ <https://www.statista.com/statistics/551501/worldwide-big-data-business-analytics-revenue/>

⁷ <https://www.researchandmarkets.com/reports/4210272>

⁸ Con il termine software on premise si fa riferimento alla fornitura di programmi informatici installati e gestiti attraverso computer locali; il concetto si contrappone all'erogazione di servizi software off premise, in modalità SAAS (Service as a service) o in Cloud computing, dove la fruizione del programma avviene attraverso l'accesso a un computer (o a un'architettura di hardware) in remoto, grazie a una connessione internet (www.bucap.it).

competenze, nonché software poco usabili e soluzioni obsolete, sono tra gli ostacoli più avvertiti dalle imprese⁹.

Per quanto concerne il mercato, secondo l'ultimo rapporto di Assintel (2018) la spesa delle aziende per soluzioni Big Data & Analytics in Italia dovrebbe raggiungere, nel 2017, i 276 milioni di euro, con un tasso di crescita significativo rispetto al 2016 (+20,9%) e una curva di crescita per il 2018 ancora più sostenuta (+26,4%) e che dovrebbe portare a sfiorare i 350 milioni di euro¹⁰. Ciò sembrerebbe confermare la crescente consapevolezza, da parte delle aziende, della necessità di estrarre valore dai Big Data, al fine di acquisire vantaggio competitivo.

Anche secondo gli ultimi dati raccolti dal Politecnico di Milano (2017, 2018), il mercato degli Analytics è in forte crescita, con le grandi imprese che coprono circa l'87% della spesa complessiva, mentre le PMI, pur rappresentando un'ampia maggioranza delle imprese in Italia, si attestano al 13%¹¹. Tra i settori d'impresa più rilevanti per il mercato vi sono quello Bancario (28%) e Manifatturiero (24%), seguiti da Telco e Media (14%), mentre gli altri (PA e Sanità, altri Servizi, GDO e Retail, Utility e Assicurazioni) si attestano su percentuali più contenute (6-7% ciascuno). Le voci principali di spesa sono state raggruppate in:

1. infrastrutture abilitanti (25% della spesa), che comprendono capacità di calcolo, server e storage da impiegare nella creazione di servizi Analytics¹²;
2. software (45%), che includono database, strumenti di supporto all'acquisizione ed elaborazione dei dati, piattaforme di visualizzazione e di analisi dei dati etc.;
3. servizi (33%), in cui possono ricadere la spesa per la personalizzazione del software sulla base delle esigenze dell'azienda e quella per l'integrazione con i sistemi informativi aziendali.

Dal punto di vista delle tipologie di Analytics utilizzate dalle aziende, i dati del Politecnico raccolti negli ultimi anni mostrano una progressiva crescita del modello di analisi descrittivo (Descriptive Analytics)¹³, che ha raggiunto nel 2017 il 100% delle grandi aziende italiane, di quello Predictive¹⁴ (+14% rispetto al 2016) e Prescriptive¹⁵ (+10%), mentre il ricorso agli Automated Analytics¹⁶ è rimasto sostanzialmente invariato (+1%); ciò sembra confermare che l'interesse si sta progressivamente spostando verso Analytics di tipo più evoluto¹⁷.

Restringendo l'analisi al settore museale, a livello internazionale ci sono pochi casi di utilizzo di Big data, tra cui National Gallery di Londra¹⁸ orientato all'analisi predittiva e Royal Museum Belgio¹⁹ focalizzato sull'analisi descrittiva.

In Italia il caso analizzato del Museo Bosco di Capodimonte è il primo esempio di applicazione di data driven management model nel settore museale, ed è particolarmente complesso perché oltre all'analisi descrittiva e predittiva è orientato ad un'analisi di tipo prescrittiva.

Il progetto iniziato a ottobre 2018 con la TIM è nato dall'esigenza del museo di conoscere il numero di visitatori del Bosco di Capodimonte (il più grande giardino urbano d'Italia), i cui costi di manutenzione sono superiori a quelli

⁹ Politecnico di Milano, 2017.

¹⁰ Va specificato che il mercato cui si riferisce il rapporto Assintel riguarda, più specificamente, quello del software Big Data & Analytics (BDA), che rappresenta un sottoinsieme del più ampio e generale mercato degli Analytics; si tratta di «un insieme di strumenti e applicazioni software per l'estrazione, l'integrazione, il controllo e la regolamentazione, il movimento, l'aggiornamento, l'analisi e la visualizzazione di grandi quantità di dati, utilizzati per supportare o automatizzare una vasta gamma di decisioni strategiche, operative e tattiche» (Assintel, 2018, p. 113).

¹¹ La rilevazione della spesa effettuata dal Politecnico di Milano riguarda le soluzioni complessive di Analytics, quindi sia di Big Data sia di Business Intelligence, adottate da parte delle organizzazioni italiane end-user.

¹² Il modello a consumo (Cloud) risulta anche in Italia sempre più utilizzato dalle aziende, grazie alla sua flessibilità e rapidità di implementazione; l'alternativa, come si è detto in precedenza, è rappresentata dalla creazione di una infrastruttura "fisica" locale (Politecnico di Milano, 2017).

¹³ Le Descriptive Analytics comprendono l'insieme di strumenti orientati a descrivere la situazione attuale e passata dei processi aziendali e/o delle aree funzionali.

¹⁴ Predictive: le analisi svolte si occupano di diverse fonti di dati e possono delineare, in modo predittivo, possibili scenari evolutivi.

¹⁵ Prescriptive Analytics: che, con strumenti avanzanti e sulla base delle analisi svolte, propongono al decision maker soluzioni operative/strategiche.

¹⁶ Automated Analytics: che raggruppano quelle tecniche che, secondo il risultato delle analisi svolte, sono capaci di implementare autonomamente l'azione proposta

¹⁷ Rispetto ai Descriptive Analytics, gli altri modelli prevedono l'utilizzo di algoritmi che svolgono un ruolo più attivo, finalizzato alla ricerca di pattern e correlazioni nascoste nei dati passati e alla loro proiezione sul futuro per ottenere previsioni quanto più accurate possibili. Nel 2016, Prescriptive e Automated Analytics risultano utilizzati, dalle grandi aziende italiane, per lo più a livello di progetti pilota. Cfr Politecnico di Milano, 2016.

¹⁸ La National Gallery di Londra sta lavorando, in collaborazione con la società di analisi museale Dexibit, per utilizzare i big data per analisi predittive. Per decenni i dirigenti delle istituzioni culturali del mondo hanno affrontato la sfida di bilanciare gli obiettivi storici e culturali con le esigenze economiche di un museo dipendente da un pubblico pagante per visitare mostre temporanee e usufruire di altri servizi commerciali.

Una delle sfide più difficili è la capacità di prevedere accuratamente il flusso dei visitatori sia al museo che alle mostre temporane.

<https://www.archeomatica.it/ict-beni-culturali/la-visione-digitale-della-national-gallery-di-londra>

<https://dexibit.com/new-10-ways-to-growth-hack-visitation/>

<https://dexibit.com/tedx-the-future-of-museums-in-a-big-data-world/>

¹⁹ <http://uahost.uantwerpen.be/insight/index.php/about/>

del museo. L'esigenza di conoscere il numero di visitatori del Bosco è connessa ovviamente alla possibilità di accedere a finanziamenti pubblici. Grazie all'utilizzo dei big data, già a fine 2018 è stato possibile quantificare il numero dei visitatori: sono 3 milioni ogni anno e trascorrono almeno 2 ore giornaliere; dando così un primo riscontro sull'importanza del ruolo sociale, ambientale e patrimoniale che svolge il Parco sull'economia del quartiere e di tutta la città²⁰.

Attualmente si sta lavorando sulla raccolta dati per la profilazione dei visitatori (nel rispetto della privacy), in particolare la raccolta dei dati è finalizzata a conoscere:

- 1) il proprio pubblico (chi è il mio pubblico? da dove viene? quanti anni ha? perché viene? quali sono le sue abitudini culturali?);
- 2) il livello di soddisfazione del proprio pubblico rispetto all'esperienza di visita e ai servizi offerti (on line e in loco)
- 3) interesse e preferenze (contenuti creati e condivisi, opinioni)
- 4) accessi e presenze di visitatori nel tempo (conteggio agli ingressi, accessi, uscite e occupancy di un'area, tempi medi di permanenza).

La raccolta di tali informazioni consentirà di effettuare una serie di scelte strategiche e operative per il management del museo, che possono essere sintetizzate in due punti:

1. poter fare delle proposte personalizzate per i visitatori (per fascia di età, per interesse mostrato, per durata media della visita); pianificare le attività promozionali e campagne di marketing basate sulla profilazione dei visitatori;
2. migliorare l'efficienza gestionale: validazione dei spazi, eventi e servizi; gestione dell'affluenza e delle code; gestione dello staff (pianificazione di turni e attività in base al numero e alla tipologia di visitatori); valorizzazione degli asset;

Limiti della ricerca. Allo stato attuale, i principali limiti dello studio possono essere identificati in due punti: da un lato, la limitata quantità di contributi accademici sul tema data governance; dall'altro l'esiguità dei casi a livello internazionale.

Implicazioni pratiche. Il lavoro intende fornire strumenti di data governance per il management museale, al fine di gestire il processo di trasformazione digitale del museo in ottica data driven.

Originalità del lavoro. L'originalità del lavoro è da attribuire all'unicità del caso analizzato sia a livello nazionale che internazionale, in particolare il caso del Museo Bosco di Capodimonte è il primo caso che oltre all'analisi di tipo descrittive e predictive, prevede anche una prescriptive analysis.

Parole chiave: big data; data governance; data management; digitalizzazione; museo

Bibliografia

- ASSINTEL (Associazione Nazionale Imprese ICT) (2018), *Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia. Orientamenti della domanda, valori di spesa, scenari globali*, Report.
- BENVENUTI M., CASOLARO L., GENNARI E. (2013), "Metrics of innovaton: measuring the Italian gap", *Questioni di Economia e Finanza Banca d'Italia*, n. 168, pp. 5-33.
- CATALDO L. (2011), *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling. Nuove forme della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*, Franco Angeli, Milano.
- DI CARLO C., SANTARELLI E. (2011), "Il ruolo dell'ICT nella crescita economica in Italia", *Mondo digitale*, n. 1, pp. 3-8
- DIEBOLD F.X. (2012, 2018), *The Origin(s) and Development of "Big Data": The Phenomenon, the Term, and the Discipline*, Manuscript, Department of Economics, University of Pennsylvania, 2012, revised 2018
- GANDOMI A., HAIDER M. (2015), "Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics", *International Journal of Information Management*, n. 35, pp. 137-144.
- GUARASCIO D., PIANTA M. (2018), *Tecnologia e disuguaglianze di reddito*, Bepress, Torino.
- HAZAN S. (2011), "The museum in the palm of your hand: presenting the Israel Museum through ICT", *Il capitale culturale*, n. 3, pp. 11-23.
- IZZO F. (2017), *Musei e tecnologie: valorizzare il passato per costruire il futuro*, Cedam, Padova.
- KALAY Y., KVAN T., AFFLECK J. (2007), *New heritage: New media and cultural heritage*, Routledge, London.
- LANEY D. (2001), 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety, in *META Delta, Application Delivery Strategies*, February 6th, 2001, File 949.
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali-Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali, *Il modello del Piano di Gestione dei Beni Culturali iscritti alla Lista del Patrimonio dell'Umanità-Linee Guida*, 2004, file: <http://C:/Users/mena/Downloads/Linee%20guida%20PIANI%20DI%20GESTIONE%202004.pdf>
- OSSERVATORIO INNOVAZIONE DIGITALE NEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI, (2017), *Beni e attività culturali: l'alba del rinascimento digitale*, Politecnico di Milano.
- OSSERVATORIO INNOVAZIONE DIGITALE NEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI (2018), *Beni e attività culturali: la roadmap per l'innovazione digitale*, Politecnico di Milano.

²⁰ Bellenger: "Ecco come salvo il Bosco di Capodimonte" https://napoli.repubblica.it/cronaca/2018/12/07/news/bellenger_ecco_come_salvo_il_bosco_di_capodimonte_-213602580/

- OSSERVATORIO BIG DATA ANALYTICS & BUSINESS INTELLIGENCE (2016), *Big Data: lo scenario di mercato*, Ricerca, Report, Politecnico di Milano.
- SAVONA P. (2018), “Sulla produttività in generale e sulla produttività in Italia”, *Moneta e Credito*, vol. 71, n. 281, pp. 3-13.
- SOLIMA L. (2018), *Management per l'impresa culturale*, Carocci editore, Roma.

Novelty audience development approaches in the museum heritage

ROBERTA GARGIULO* FRANCESCO BIFULCO*

Objectives. *The research aims to analyze the innovative role that audience development (AD) plays for cultural organizations (Bollo, 2014; Harlow, 2015; Harlow, Heywood, 2015; Carlucci et al., 2016), with a focus on museums (Waltl, 2006; Siu et al., 2013; Di Pietro et al., 2014), and the development of the link between multichannel and omnichannel communication strategies and museum audiences.*

In particular, the work analyses the efficacy of the omnichannel strategy and how it can influence customers' value co-creation through the lens of S-D Logic (Lusch and Vargo, 2006). Thanks to the omnichannel approach, cultural institutions are able to combine physical and digital touch points (Verhoef et al., 2015) with the aim of providing the customer a seamless experience with no barriers between channels (Rodríguez-Torrico et al., 2017; Ailawadi and Farris, 2017; Lemon and Verhoef, 2016; Beck and Rygl, 2015) which lead to greater engagement and value co-creation (Manser Payne et al., 2017; Nordgren and Johansson, 2017).

In the last decade in fact, cultural organizations, such as museums and archaeological parks, are proposing enhanced visiting experiences through a wider use of websites, mobile apps, virtual and augmented realities, and social media to extend the boundaries of the visit (Kuflik et al., 2015; Russo Spina et al., 2017).

That's why this research looks at the phenomenon from both the perspective of cultural organizations which introduce digital technologies and omnichannel strategy in order to reach new audience and engage them, and the point of view of users who interact with the museum through these communication channels.

Literature review. *Audience Development (AD) has been defined as a process whose goal is to increase the number of customers and diversify them (reach phase) trying to satisfy the needs of existing and potential public to improve the overall conditions of fruition and engaging the visitors in a long-term relationship (engage phase) (Bamford and Wimmer 2012; Bollo A., 2014).*

In this context, digital technologies play an important role because the use of technological devices has become an essential part in our society, in customer's life and in business too (Cook, 2014) and has changed the way of communicating: the number of communication channels has significantly increased and now experience journey includes multiple channels to search information, communicate with the brand or make purchases (Beck and Rygl, 2015; Juaneda-Ayensa et al., 2016).

Organizations (cultural one too) start using lots of digital technologies and social media too, as they are considered to be a driver of new idea generation and competitive advantages because they allow for firms to gain an in-depth understanding of their customers' needs (Piller et al., 2012).

Thanks to social media (e.g., Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Youtube, Flickr), which are interactive platforms where consumers can communicate with each other and with organizations, visitors are not passive; on the contrary, as Bruns (2008) suggested, they act as 'producers' because they are directly involved in the value co-creation process.

With the introduction of these new communication channels, strategies have progressed from a single channel communication, through a multichannel communication towards an omnichannel communication, defined by Verhoef et al. (2015) as "the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoint, that is an episode of direct or indirect contact with a brand or a firm, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized" (p. 176). Juaneda-Ayensa et al. (2016) describe omnichannel as "the integration of sales and marketing channels, where the customer should have the same experience across channels".

According to the authors, in an omnichannel strategy different channels interact with each other, are used simultaneously and the natural borders between them begin to disappear in order to obtain the complete alignment of the different channels and touch points, resulting in an optimal-brand holistic customer experience (Verhoef et al., 2015; Beck and Rygl, 2015; Juaneda-Ayensa et al., 2016; Ailawadi and Farris, 2017).

Omnichannel strategy may impact metrics such as conversion (Li and Kannan, 2014; Ailawadi et al., 2017) and consumer loyalty (Verhoef et al., 2015; Sopadjeva et al., 2017). However not every customer appreciates the technology and, whereas some devices can be used for one channel, other devices can be used for multiple channels; a strategy can use a specific channel to target customers, remembering that not all channels are efficient. As a

* PhD student in Management - University of Napoli Federico II
e-mail: roberta.gargiulo2@unina.it

• Associate Professor of Business Management - University of Napoli Federico II
e-mail: francesco.bifulco@unina.it

consequence, firms engage in multiple initiatives in order to synchronize bricks and clicks so that the fundamentals of the brand are aligned on every touch point (Verhoef et al., 2015; Picot-Coupey et al., 2016).

Methodology. The case study (Yin, 2014; Gummesson, 2017) is a communication project called “OBVIA-Out of Boundaries Viral Art dissemination”, which is a three years project promoted in 2016 by the National Archaeological Museum of Naples (MANN), realized in collaboration with the University of Naples Federico II.

This project aims to audience development through the use of multiple communication tools (mixing traditional tools, such as, for example, the programming of events or workshops, with innovative tools mainly related to the use of new digital technologies and social media). The project pursues the dual purpose of expanding the current audience by reaching and involving new potential targets and, at the same time, aims to diversify its public by establishing a solid and long-term relationship with it.

Using a lot of different communication contents and tools (commercials, comics, interviews/articles) placed in different communication channels (websites, social media pages, advertising screens and branded totems), the project aims to spread the image and the initiatives of the Museum in a capillary way, taking into consideration the needs of the different target groups of real and potential visitors. The project fits well within the 2016-2019 Strategic Plan of MANN, which has, among its preliminary objectives, precisely one of reaching new audiences in a perspective of audience engagement, through technology and the network.

The phenomenon has been analyzed from two perspectives: the communication channels one and the audience one. For the communication channel analysis, it has been used both qualitative and quantitative methodology and two different approaches: the “traditional” one and the “social” one.

Regarding the traditional approach, it has been used a survey as a quantitative method and has been submitted a multiple-choice questionnaire to potential and actual Italian and foreign MANN visitors, directly inside the National Archaeological Museum of Naples, and into the stations, the airport and all those locations used by the project to disseminate the contents of the museum; in the questionnaire we asked actual and potential visitors to compile a matrix marking the communication channels with which they have intercepted information about the museum, if they were at the museum for the first time or not, and if they would be interested in receiving information and participating in museum activities.

For the social approach it has been carried on the analysis of the social media insights and the google analytics; integrating the data with the social media insights could be very useful in order to fully understand users’ behaviors who feel free to act as they don’t know they are monitored.

For both approaches, the traditional and the social one, the quantitative data have been integrated with qualitative data obtained from observation and interviews.

In order to classify the communication channels, it has been used and reworked a model introduces by Dholakia et al., (2010) in which they suggest some dimensions according to which the channels can differentiate: purchase channel or information channel; physical or virtual channel; degree of accessibility; type of communication based on communication synchronism; ease in switching from one channel to another; customer history, in particular digital systems allow to memorize customer actions and therefore to customize a possible future offer, something that the physical channels hardly do. Two channel dimensions typically linked to the purchase, in particular the convenience level in buying from the nearest store and the degree of flexibility in the organize and present the assortment, have been excluded.

The results obtained have been used to elaborate some indicators (Ailawadi et al. 2017, Sopadjeva et al., 2017): the redemption or response rate; the conversion rate; the percentage of engagement; the revisit rate; the cross-channel conversion; the interaction; the advocacy that is the percentage of positive reviews; the influence through the analysis views obtained thanks to contents shared by third parties; the click through rate calculated by comparing the number of user clicks with the total impressions (views).

The dataset has been analyzed from the users’ perspective too because, as said, subjective perceptions influence the effectiveness and the satisfaction of communication. The demographic classification used is the one proposed in 2018 by CENSIS. Using the same methodology (crossing quantitative data obtained from the survey and the Facebook and google insights, and qualitative data obtained from observation and interviews), for each profile, it has been analyzed the profile features and response rate, the museum knowledge, the percentage of conversion, engagement and revisit rate, the most intercepted content/s, the most intercepted channel/s, the most known promotional initiative/s for integrated tickets and the percentage of use of them, the most viewed spots and the preferences about the visit experience.

First evidences. From a partial elaboration of the data obtained by the questionnaire and some Facebook insights, it emerged that, thanks to the project, the museum has reached mostly young audience (under 22 and between 23 and 38 years old). Most respondents know the museum and about 30% of young people have been converted. Half of respondents of all ages are engaged and are interested in participating to the activity of the museum, and just under half of them visit the museum more times in a year. The most intercepted communication channel is the digital one (especially people intercepted the web site and the official Facebook page of the museum), followed by the monitor into the train station in Naples and the airport and the majority of respondents have intercepted, at the moment, only one communication channel (low cross-channel).

Regarding the contents, it emerged that cartoon advertising is more appropriate for very young audience, in fact adults of generation X and baby boomers did not intercept all of them. Promotional initiatives for integrated tickets have been successful as those who knew the initiative take advantage from it. Younger respondents (under 22) prefer to visit the museum in an organized group, millennials with friends and adults and baby boomers with family. Advocacy is actually very good with about 95% of positive reviews and the Facebook page with the highest rate of influence is the one of the museum Director.

Research limits. The main limits of this research are related to the focus on a particular project of audience development promoted by a specific museum the National Archaeological Museum of Naples which is one of the top 15 museums in Italy according to MIBAC (2017) and one of the top 10 museums in Italy for customers: in 2018 it received TripAdvisor Travelers' Choice Award. This museum is a pioneer in the adoption of an omnichannel approach to share contents with audience and the emerging link between the communication strategies in cultural organizations and the omni-channel strategies in retailing is still in their infancy. As the museum selected as a case study is an important one, it would be also interesting to analyze the communication strategies of smaller cultural organizations, if they are using digital and social technologies in a single channel, multichannel rather than omni channel approach.

Practical implications. The omnichannel approach offers the possibility to create a detailed "touchpoint mapping" (Stein and Ramaseshan, 2016, p. 17): managers can create innovative offerings tailored to customers whose expectations on cultural services are nowadays increasing (Amitrano et al., 2018; Russo Spena et al., 2017; Mosca et al., 2018). The relation between consumers' behavior and omnichannel strategy, can be useful for directors of cultural institutions in order to steer the efforts only in those communication channels or communication contents that facilitate consumers' journey across different channels (cross-channel) and that improve customer media satisfaction (Palmgreen and Rayburn, 1985).

Originality. This work looks at the phenomenon from both the point of view of the cultural industry which proposed a new communication strategy and the audience perspective in terms of results and satisfaction of the communication. Moreover, the methodology mixes quantitative and qualitative data, primary and secondary data; in this way, this research offers a wide understanding of the impact that omnichannel strategy may have on audience development in the cultural heritage context. Finally, it merges three theories which are actually still used but to analyze a specific communication channel and not in an omni comprehensive way.

Keywords: Audience development; cultural heritage; omnichannel; communication

References

- AILAWADI K.L., FARRIS P.W. (2017), "Managing Multi-and Omni-channel distribution: metrics and research directions", *J. Retail*, vol. 93, n. 1, pp. 120-135.
- AMITRANO C.C., GARGIULO R., BIFULCO F. (2018), "Creating value through social media: fresh evidence from cultural organization", *Journal of Creating Value*, vol. 4, n. 2, pp. 243-254.
- BAMFORD A., WIMMER M. (2012), *Audience building and the future Creative Europe Programme*, European expert network on culture, 2012.
- BARREDA A.A., BILGIHAN A., NUSAIR K., OKUMUS F. (2015), "Generating brand awareness in online social networks", *Computers in human behavior*, vol. 50, n. 3312, pp. 600-609.
- BECK N., RYGL D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross, and omni-channel retailing for retailers and retailing", *J. Retail. Consum. Serv.* vol. 27(C), pp. 170-178.
- BOLLO, A. (2014), *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development. I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano.
- BRUNS A. (2008), *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Prodsusage*, Peter Lang, New York.
- CARLUCCI D., LERRO A., LINZALONE R., SANTARSIERO F., SCHIUMA G. (2016), "Innovating Business Model in Cultural and Arts Organizations (CAOs): Role and Experiences in the Audience Development (AD)", in Spender J.C., Schiuma G., Noennig J.R. (Eds), *Proceedings IFKAD - 11th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, Dresda.
- COOK G. (2014), "Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 15, n. 4, pp. 262-266.
- DHOLAKIA U. ET AL. (2010), "Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, n. 2, pp. 86-95.
- DI PIETRO L., GUGLIELMETTI R., MUGION M., RENZI F., TONI M. (2014), "An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability", *Sustainability*, vol. 6, n. 9, pp. 5745-5762.
- DOBOS J. (1992), "Gratification models of satisfaction and choice of communication channels in organizations", *Communication Research*, vol. 19, n. 1, pp. 29-51.
- GUMMERUS J., LILJANDER V., WEMAN E., PIHLSTRÖM M. (2012), "Customer engagement in a Facebook brand community", *Management Research Review*, vol. 35, n. 9, pp. 857-877.
- GUMMESSON E. (2017), *Case theory in business and management: reinventing case study research*, Sage Publications.
- HARLOW B. (2015), "Taking out the Guesswork. A guide to using research to build arts audiences", Wallace Foundation, NY.
- HARLOW B., HEYWOOD T. (2015), *Getting past "it's not for people like us"*, Wallace Foundation, NY.

- 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.
- JUANEDA-AYENSA E., MOSQUERA A. MURILLO Y. (2016), *Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention*, Frontiers in Psychology.
- KUFLIK T., WECKER A.J., LANIR J., STOCK O. (2015), "An integrative framework for extending the boundaries of the museum visit experience: linking the pre, during and post visit phases", *Information Technology & Tourism*, vol. 15, n. 1, pp. 17-47.
- LEMON K.N., VERHOEF P.C. (2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey", *Journal of Marketing*, vol. 80, n. 6, pp. 69-96.
- LI H., KANNAN P.K. (2014), "Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment", *Journal of Marketing Research*, vol. 51, n. 1, pp. 40-56.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- MANSER PAYNE E., PELTIER J.W., BARGER V.A. (2017), "Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda", *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 11, n. 2, pp. 185-197.
- MOSCA F., BERTOLDI B., GIACHINO C., STUPINO M. (2018), "Facebook and Twitter, social networks for culture. An investigation on museums", *Mercati e competitività*, vol. 2, pp. 39-59.
- NISAR T.M., WHITEHEAD C. (2016), "Brand interactions and social media: Enhancing user loyalty through social networking sites", *Computers in Human Behavior*, vol. 62, pp. 743-753.
- NORDGREN I., JOHANSSON J. (2017), "Don't Wait, Let's Integrate!: A study on how small Swedish fashion brands handles omnichannel sales and marketing", Palmgreen P., Rayburn J.D. (1985), "A comparison of gratification models of media satisfaction", *Communications Monographs*, vol. 52, n. 4, pp. 334-346.
- PARISE S., GUINAN P.J., KAFKA R. (2016), "Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience", *Business Horizons*, vol. 59, n. 4, pp. 411-420.
- PICOT-COUPPEY K., HURÉ E., PIVETEAU L. (2016), "Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective-the Direct Optic case", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, n. 3, pp. 336-368.
- PILLER F.T., VOSSEN A., IHL C. (2012), "From social media to social product development: the impact of social media on co-creation of innovation", *Unternehmung*, vol. 66, n. 1, pp. 7.
- RODRÍGUEZ-TORRICO P., CABEZUDO R.S.J., SAN-MARTÍN S. (2017), "Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior", *Computers in Human Behavior*, vol. 68, pp. 465-471.
- RUSSO SPENA T., AMITRANO C.C., TREGUA M., BIFULCO F. (2017), "Cultural service experiences and smart technologies", in Bifulco F., Russo Spena T. (Eds.), *Managing Cultural Heritage. Innovation perspectives, customer experience, resources enhancement, performance management*, pp. 65-82. McGraw Hill, Milano.
- SIU N.Y.M., ZHANG T.J.F., DONG P., KWAN H.Y. (2013), "New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors", *Tourism Management*, vol. 36, pp. 293-303.
- SOPADJIEVA E., DHOLAKIA U., BENJAMIN B. (2017), "A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works", *Harvard Business Review*, vol. 3, pp.2-4.
- STEIN A., RAMASESHAN B. (2016), "Towards the identification of customer experience touch point elements", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 30, pp. 8-19.
- SWANSON D.L. (1992), "Understanding audiences: Continuing contributions of gratifications research", *Poetics*, vol. 21, n. 4, pp. 305-328.
- 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.
- WATTL C. (2006), "Museums for visitors: audience development-a crucial role for successful museum management strategies", in *Proceedings INTERCOM Conference*, Taipei, Taiwan.
- WESTMYER S.A., DICIOCCIO R.L., RUBIN R.B. (1998), "Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication", *Journal of communication*, vol. 48, n. 3, pp. 27-48.
- YANG S., LIN S., CARLSON J.R., ROSS JR W.T. (2016), "Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness?", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 526-557.
- YIN R.K. (2014), *Case study research and applications: Design and method*, Sage Publications.

Opera tourism: foundations of a research design

NICOLA BELLINI* SERENA ROVAI*

Objectives. This extended abstracts presents the preliminary steps of a new, multi-year research project on opera tourism. Simply (and tentatively) defined, opera tourism includes all activities related to travels whose main motivation is the attendance of one or more opera performances or where the experience of opera attendance is a major component.

Methodology. At this stage, preliminary hypotheses are in the process of being designed and tested. This paper proposes an early discussion of the conceptual framework, the objectives and the methodology in view of the next research steps. One main research objective has been defined, i.e. to clarify whether, how and to what extent tourism attraction objectives have been integrated in the management of opera houses, festivals and events. In different words, we aim at defining and typifying the cultural tourism strategies within opera management. This will be done mostly through qualitative kind of analysis, including interviews and text analysis, also considering that our first attempts to collect quantitative data have revealed significant problems of data availability and comparability.

The main hypotheses to be analyzed and discussed will concern the impact of tourism attraction priorities on opera management, and in particular on:

- the product: an emphasis on tourism, especially in urban contexts that are already attracting important tourism flows, may lead to greater (and biased?) attention to product differentiation in programming decisions (Sgourev, 2012). In particular, this may imply an increased weight of popular productions from the repertoire (“Carmen”, “La Traviata”, “Tosca” etc.) that are more easily approachable by less sophisticated cultural tourists (opera nibblers, consumers of democratized opera);
- the product packaging: the coexistence of different market segments requires differentiation of the service package with “economy” vs. “first-class” facilitating and supporting services (transportation, access, catering etc.);
- the planning: the need to include opera performances in tourist packages may put additional pressure on the efforts to anticipate as much as possible the planning of performances and may influence the timing of performances to accommodate logistical needs and the seasonality of tourist flows;
- the marketing: the need to give appropriate emphasis to outstanding events compared to more routine repertoire performances, especially when targeting connoisseurs and aspirational operagoers, may require additional and possibly innovative communication strategies to create high expectations (as shown by the benchmark year-long promotion of star tenor Jonas Kaufmann’s debut in the title role of Verdi’s “Otello” at Covent Garden in June, 2017);
- the networks of cooperation with tour operators, destination managers, media and social networks;
- the internationalization strategies, especially those addressing rapidly developing tourist markets (like China).

Findings. Opera performances are the most complex product of the performing arts sector. It is undoubtedly also the most expensive one and an extreme challenge to art managers. Although figures vary from theatre to theatre, it would be enough to consider just the number of people involved, e.g. in a Verdi’s or Wagner’s opera performance (a large orchestra, an equally large chorus, 10-20 singers, stage crew, props staff, venue crew...). In the case of a new production, budget may dramatically increase, due to the costs related to the creative work and to the manufacturing of stage and costumes. Adding to that, there are, of course, all the other costs related to the management of the event in terms of technical and legal requirements, communication, administration etc.

Normally ticket sale receipts cover only a limited amount of these costs and opera houses must rely heavily on external sources of financing, including an amount of public subsidies that largely exceeds the quantitative relevance of opera audiences with respect to other performing arts and entertainment events. A number of strategies are then in place to meet the impossible challenge of breaking even: joint production of new shows with other opera houses (often internationally); repertory performances; multi-functional exploitation of the venues; merchandising; a massive engagement in fund raising from a variety of individual and corporate sponsors (Tajtakova, 2006; Agid and Tarondeau, 2010; Trevisan, 2017).

* Full Professor of Management - Scuola Superiore Sant’Anna, Pisa
e-mail: n.bellini@santannapisa.it

• Professor of Luxury Brand Management - Excelsia Group- La Rochelle Business School, La Rochelle (France)
e-mail: rovais@excelsia-group.com

Also the cost of infrastructures must be considered. A brand-new, state-of-the-art opera house, like Dubai's (opened in 2016), had an estimated cost of \$ 330 million to complete for a capacity to seat 1,900 people. A similar amount (estimated € 260 million) was necessary to complete the new Opera di Firenze, seating 1,800 people. (Just as a simple comparison, the new stadium being built by the Tottenham Hotspur Football Club, seating 61,000 people, was estimated to cost £400 million. The 2011 Juventus Stadium in Turin required an investment of € 150 million and seats 41,500 people.) Keeping an opera house technically up-to-date (which in turn allows an increase in the number of shows) is also a costly venture as shown in the last decades by the long and expensive restructuring, e.g., of Moscow's Bolshoi, London's Covent Garden, Milan's La Scala or Berlin's Staatsoper Unter den Linden. In the last case restructuring costs have been estimated around \$ 400 million.

And yet national and local governments still invest in opera houses. New opera houses (such as the Palau de les Arts Reina Sofia in Valencia, Operaen in Copenhagen, Operahuset in Oslo - just to name a few European examples) are intended as landmarks re-profiling the urban landscape and as potential tourist attractors. An opera house with high and possibly distinctive artistic characterization may be also the flagship of cities that want to present themselves as counterweight to the capital's culture dominance, such as Barcelona or Lyon. The emerging powers also seem to attach to opera houses a symbolic value linked to the new role in the world economy, as shown in recent years - among others - by the National Grand Theatre in Beijing, the Royal Opera House Muscat (Oman) and the Dubai Opera.

Within this background the potential impact of opera tourism is twofold: it adds to the market and contributes to the financial sustainability of opera companies; and it adds to the attractiveness of the destination.

It is not difficult to position a discussion of opera tourism within contemporary tourism literature. On the one hand, attending an opera performance is likely to provoke the kind of intensive, unforgettable emotions that are the focus of the experiential approach to tourism marketing (Batat and Frochot, 2012). On the other hand, opera tourism can be included in the wider concept of cultural tourism, as developed in the literature through expanding the vision of culture relevant to tourism from physical assets to the broader spectrum of activities and "way-of-life" experiences (OECD 2009, p. 25 ff; Csapó, 2012; Chevrier and Clair-Saillant, 2006)). However, disaggregating opera tourism from other kinds of cultural tourism is not a simple task, as cultural tourism is usually characterized by a very high degree of crossover between typologies. In practice, there is a high likelihood that, during his/her trip, an opera goer will also attend other performing arts events and visit visual arts exhibitions and heritage assets, as well as practice wine and food tourism. The integration of these attractors may be a significant element of motivation for the opera tourist.

On the supply side, we propose to identify four kinds of attractors of opera tourism:

- major opera houses in large and medium-sized metropolitan cities: these theatres would normally host important productions involving renowned singers, conductors and directors on a year-long calendar with a high number of performances. In most cases opera houses will be part of a wider and lively artistic landscape and in a few cases (Berlin, London, Paris) this may even include additional, "minor" opera houses;
- minor opera houses in small and medium-sized cities, in some cases with a significant history and reputation ("teatri di tradizione" according to the Italian law typology), which could host a limited number of important productions and a much lower number of performance, usually concentrated in specific times of the year;
- opera festivals, with very heterogeneous levels of reputation and number of performances but with some kind of distinctive characterization. Performances often take place in special facilities that contribute to the peculiarity of the experience (e.g. open air theatres) and this may impact on the kind and timing of the performances. Furthermore, festivals are located in cities that may or may not have other important tourism attractors;
- finally, operas may be performed, with a temporary facility, also in unusual, occasional locations like city squares, courtyards of historic buildings etc. "Lighter" productions (like recitals and operas in concert form) may take place also in smaller auditoriums, churches, cruise ships etc.

Selling opera tickets to tourists may be managed directly by opera houses' tickets offices online and we may expect that this is an option of growing importance in the era of e-commerce. A number of reasons (such as the ease of information and access, the need to reserve much in advance in the case of very important events, the wish for a richer cultural experience etc.) justify the role of different kinds of intermediaries:

- generic ticketing e-sellers;
- generic tour operators including opera attendance in their tourist packages;
- local intermediaries that may offer opera tickets among other activities to tourists before or during their stay;
- specialized cultural tourism operators, designing tours around performances and/or designing special packages focused on guided opera experience and/or combining opera experiences with other tourism activities (cruises, spas, golf etc.).

A very relevant role in promoting opera tourism products is played by specialized media (opera and classical music magazines, e-magazines, blogs, radios and television channels).

On the demand side, we can refer to the classical typology proposed by du Cros and McKercher (2015, ch. 8), based on the depth of the experience sought and on the importance of cultural tourism in the decision to visit a destination, and therefore identify:

- the purposeful opera tourist: opera attendance is the primary motivation for travelling and the tourist has a very deep and elaborate cultural experience;
- the sightseeing opera tourist: opera attendance is a primary reason for visiting a destination, but the experience is less deep and elaborated;

- the serendipitous opera tourist: opera attendance is not a motivation of travel, but attendance reveals itself as a deep cultural experience;
- the casual opera tourist: opera tourism is a weak motive for travel and the resulting experience is shallow;
- the incidental opera tourist: the tourist attends an opera performance and has shallow experiences.

This research project adds to this consolidated typology a different one, based on the interpretation of opera as a type of experiential luxury consumption. Social historians have given evidence of the high status of opera in Western cultures and societies, playing a substantial role in legitimating elites and power structures within a dialogue with popular masses. Opera's survival, however, has also depended on its adaptability to changing social and economic contexts, political regimes and cultural milieus (Kotnik, 2013). The role of popular participation has been resilient (although diminishing) especially in countries like Italy or Austria, as seen in the enduring role of the "loggionisti" in determining the success or failure of an opera production at La Scala or in the queue of opera "fanatics" looking for the "Stehplätze" in Vienna. Otherwise, opera audiences are predominantly identifiable with social classes whose income allows for repeated opera attendance.

Price is commonly used as an indicator of exclusivity, a key feature of luxury consumption. A ticket for an ordinary performance is priced up to €205 at Vienna Staatsoper, €210-250 at Milan Teatro Alla Scala (based on the opera's appeal), £195 at the Royal Opera House in London, \$495 at the New York Met. The price of the best tickets for the inauguration gala, opening the Milan season in December 2017, skyrocketed up to €2,500. The excluding impact of prices is therefore unquestionable. The same applies to the pricing of opera tourism packages, which normally include several items clearly belonging to luxury tourism and hospitality (cf.: Eurostaf 2004; Teng 2015).

Of course, even today, the market for opera performances is not simply identifiable with mere luxury consumption by affluent and "loyal" customers. The size of opera houses, as they have been built since the 19th century, provides large room for lower (but not necessarily very low) price tickets. Opera houses - joining forces with the most powerful record industries - are also engaging themselves in various attempts of "luxury democratization" as a way to stretch the size of the audiences and to induce marginal segments of the markets to opera attendance. Democratization has been pursued in several ways: through packaging the (culturally) least demanding aspects of operas, like in the concerts including a selection of famous arias; by promoting "classical crossover" with spectacular events and iconic artists as bridges to pop music (Luciano Pavarotti, the "Three Tenors" events, Andrea Bocelli, Sarah Brightman, Rebecca Newman etc.); through "social inclusion" policies (Guachalla, 2017); and through digitalization, i.e. the live or recorded broadcasting of opera performances in movie theatres worldwide or by Internet streaming.

Opera attendance fits especially well in the emerging marketing concept of "experiential" luxury, indicating the shift from the luxury of exclusive "having" to the luxury of exclusive "being", where exceptional quality, uniqueness, heritage, and authenticity are appreciated (Abtan et al., 2014). Enjoying an opera performance, live in an opera house, is in fact a complex hedonic experience, where the cultural and intensively emotional value of the artwork mixes with two dimensions of experiential luxury: the "luxury for yourself" (the excitement of participating to a memorable event in a special context) and the "luxury for others (to be seen at the opera, and to see famous personalities there)" (Kapferer and Bastien, 2009, p. 161). Historically "going to the opera was and remains a complex but vivid marker of social distinction (...) Opera's social performance has been never meaningless. On the contrary, its institutions, venues and promenades had been turned into a place for seeing and being seen, a place of taste and emotion, but, above all, the place of great signification, creation and enactment of imagined communities" (Kotnik, 2013).

Opera as luxury consumption seems to fit well also in the self-congruency theory, i.e. as expression of the consumers' search for products (experiences) that they believe matching their self-image (Hosany and Martin, 2012). This may be strengthened by the multicultural, international and transnational character of opera both as a product and as a production system (cf. Kotnik 2013), by the contextual link with other luxury consumptions (like the elegant dress or the after-show dinner) and by the association of opera with luxury industry sponsors (Dalakas, 2009). Operagoers are likely to be luxury consumers in a wider sense. Acquiring visibility in the opera context means communicating to a community that overlaps with the industry's market. One would then expect a special disposition to contribute to the (badly needed) corporate sponsorship of opera productions.

The most significant case is the use of advertising "testimonees" by the Swiss watchmaker Rolex, according to a strategy dating back to the 1970s partnership with soprano Kiri Te Kanawa and later combined with a systematic sponsorship of major opera houses on a global scale. Luxury companies often partner with opera houses as visible "suppliers" of luxury products, ranging from cars to champagne. Other kinds of association concern the use of the opera house brand name, the cooperation of fashion designers to opera costumes, and the reference to opera as source of inspiration. An overall assessment of the "value co-creation" in opera sponsorship is, to our knowledge, still missing in the literature (with the partial exception of Lund, 2010).

An appropriate segmentation of the community of operagoers may be inspired by analogies especially with luxury wine consumption and wine tourism (Bellini and Resnick, 2018). The core group of the (relatively) affluent operagoers could then be described as made of "connoisseurs" and "aspirational" consumers (like in the classical wine drinkers' segmentation by Spawton, 1990), i.e. as a community of people whose big spending is tempered by taste, knowledge and musical passion, while also legitimized by wider social and psychological needs, such the communication to other individuals of an acquired elite status and of a quality-oriented lifestyle. The former are the most knowledgeable opera goers: they attend performances frequently both in their home town and elsewhere; although they may have strong preferences, they may be available to a large spectrum of operas, including the less popular ones; their knowledge is nourished through readings and complementary activities; they are definitely not price-sensitive. The latter are more

concerned with the social aspects of opera attendance, have narrower cultural horizons. Thus they are less prone to experimentation, they like their operatic experience to be associated with well-known, reassuring brands (like famous opera houses and fashionable opera singers, conductors and directors) and therefore are more likely to be influenced by media and opinion leaders in the field.

Other segments will then be:

- the niche of “opera fanatics”, characterized by intense cultural experience but within (possibly severe) price constraints (Benzecry and Collins, 2014);
- the “opera nibblers”, partaking in opera experience only occasionally and for a variety of contingent motivations, e.g. out of curiosity, in festive occasions etc. (cf. Wolf et al., 2016); and
- the consumers of “democratized opera”.

The quantitative relevance of the last two categories may depend on a number of factors (typically: the popularity of the work performed; the inclusion of opera in a wider tourist experience, like in the case of summer music festivals).

Research limits. Work in progress.

Practical implications. The research work will produce managerial and marketing suggestions to opera houses and DMOs trying to integrate opera tourism within wider tourism strategies for the destinations.

Originality of the study. The research interest of this understudied topic lies in at least two aspects: the importance of tourism in sustaining financially the survival and development of this highly relevant kind of performing art and therefore the emergence of cultural tourism strategies by opera managers; the opportunity to re-interpret opera attendance and opera tourism as experiential luxury consumption.

Key words: opera tourism; cultural tourism; luxury

References

- ABTAN O. et al. (2014), *Shock of the New Chic: Dealing with the New Complexity in the Business of Luxury*, The Boston Consulting Group, Boston.
- AGID P., TARONDEAU J. (2010), *The Management of Opera: An International Comparative Study*, Plagrave Macmillan, London.
- BATAT W., FROCHOT I. (2014), “Towards an experiential approach in tourism studies”, in McCabe S. (ed.), *The Routledge Handbook of Tourism Marketing*, Routledge, London, pp. 109-123.
- BELLINI N., RESNICK E. (2018), “The luxury turn in wine tourism”, in Bellini N., Clergeau C., Etcheverria O. (eds.), *Gastronomy and Local Development: The Quality of Products, Places and Experiences*, Routledge, London, pp. 241-228.
- BENZECRY C., COLLINS R. (2014), “The high of cultural experience: toward a microsociology of cultural consumption”, *Sociological Theory*, vol. 32, n. 4, pp. 307-326.
- CSAPÓ J. (2012), “The role and importance of cultural tourism in modern tourism industry”, in Kasimoglu M. (ed.), *Strategies for tourism industry. Micro and macro perspectives*, InTechOpen, London.
- CHEVRIER F. G., CLAIR-SAILLANT M. (2006), “Renouveau du tourisme culturel: que reste-t-il du ‘touriste’?”, *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, vol. 25, n. 2, pp. 72-74.
- DALAKAS V. (2009), “Consumer response to sponsorships of the performing arts”, *Journal of Promotion Management*, vol. 15, n. 1-2, pp. 204-211.
- DU CROS H., MCKERCHER B. (2015), *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management (second edition)*, Routledge, London.
- EUROSTAF (2004), *Le tourisme de luxe en France*, Eurostaf, Paris, <http://bel.uqtr.ca/706/1/6-19-1905-20070219-1.pdf>.
- GUACHALLA A. (2017), “Social inclusion and audience development at the Royal Opera House: a tourist perspective”, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 11, n. 3, pp. 436-449.
- HOSANY S., MARTIN D. (2012), “Self-image congruence in consumer behavior”, *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 5, pp. 685-691.
- KAPFERER J.N., BASTIEN, V. (2009), *The luxury strategy*, Kogan Page, London.
- KOTNIK V. (2013), “The adaptability of opera: when different social agents come to common ground”, *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music*, vol. 44, n. 2, pp. 303-342.
- LUND R. (2010), “Co-creating value in sponsorship relations: the case of the Royal Swedish Opera”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 113-127.
- OECD (2009), *The impact of culture on tourism*, OECD, Paris.
- SGOUREV S. V. (2012), “The dynamics of risk in innovation: a premiere or an encore?”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 22, n. 2, pp. 549-575.
- SPAWTON T. (1990), “Marketing planning for wine”, *International Journal of Wine Marketing*, vol. 2, n. 2, pp. 2-49.
- TAJTAKOVA M. (2006), “Flexibility of strategic choices in an opera house management”, *International Journal of Business Environment*, vol. 1, n. 3, pp. 365-381.
- THENG S. (2015), “Le luxe dans le champ du tourisme”, *Etudes caribéennes*, n. 30, <http://etudescaribeennes.revues.org/747>.
- TREVISAN P. (2017), *Reshaping Opera. A critical reflection on arts management*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge.
- WOLF H.L., MORRISH S.C., FOUNTAIN J. (2016), “A conceptualization of the perceptions and motivators that drive luxury wine consumption”, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 28, n. 2, pp. 120-133.

The economic impact of cultural events: a focus on residents' expenditures

ROSSELLA BARATTA* FABIO CASSIA* FRANCESCA SIMEONI[▲] VANIA VIGOLO**

Objectives. Why measuring the economic impact of cultural events. *The increased popularity of short-term special events requires additional investigation (Warnick, Bojanic, and Cartier, 2017). Specifically, the economic impact and the accurate estimation of special event-related expenditures represent major areas of interest in international literature (Warnick et al., 2017). There is also a growing concern regarding the positive economic impact of hosting an event (Kwiatkowski, 2016). In particular, economic studies of cultural events may promote the idea among the general public and policy makers that arts and intangible heritage should be supported and promoted also for their economic contribution (McHone and Rungeling, 2000).*

Several studies have addressed economic impacts of events (Andersson and Lundberg, 2013; Crompton, Lee, and Shuster, 2001; Frechtling, 2006; Getz, 2008, 2010; Warnick et al., 2017). However, research in the Italian context is still limited, especially with respect to cultural events (Della Lucia, 2013). In addition, several studies have placed the attention on the economic benefits deriving from visitors attending a special event (Frechtling, 2006; Kwiatkowski, 2016), while residents' economic impact has been often overlooked. To fill these gaps, the focus of the current research is on residents' economic impact of a cultural event held in Verona, namely the Tocati - International Festival of Street Games.

The economic sustainability of an event depends on its capacity to generate positive externalities for all the stakeholders involved: among others, institutional partners, policy makers, event organizers, event sponsors and promoters, residents and local community (Della Lucia, 2013; Martini and Buffa, 2015). The assessment of the economic impact of a cultural event is a necessary instrument for policy makers and decision makers for the correct allocation of financial resources and the optimization of public investments (Bracalente et al., 2011; Frechtling, 2006). The evaluation of positive and negative impacts of events is often required to justify public investments and support (Chirieleison et al., 2013; Hodur and Leistriz, 2006). Impact studies help local decision makers to compare costs and benefits associated to an event and to select the events to host (Hodur and Leistriz, 2006).

The evaluation of the economic impact of an event informs about the benefits to the local community (Frechtling, 2006), and economic impact studies estimate what community taxpayers receive in return for their investments (Crompton et al., 2001). A positive impact may also encourage institutional partners' engagement and commitment and may help in seeking financial sponsors and promoters (Della Lucia, 2013). Lastly, economic impact studies may be used to benchmark and compare special events (Warnick et al., 2017). They may also be a useful tool to assist event marketers (Frechtling, 2006) and help organizers to obtain useful information for event marketing (Hodur and Leistriz, 2006).

What to measure in the economic impact of cultural events. To assess the economic impact of an event it is of crucial importance distinguishing between expenditures caused by the event and those that would have occurred regardless of the event (Kwiatkowski, 2016).

The total economic impact of an event is made of three components: direct, indirect and induced. The direct economic effect is made of spending on goods and services by visitors to the event and event organizers, while indirect and induced multiplicative effects are related to the increased production of goods and services and increased consumption that are activated by the presence of the event impacts (Della Lucia, 2013). In the current study only the direct economic impact is considered, since it represents the most relevant component for the local economy (Bracalente et al., 2011).

Hodur and Leistriz (2006) highlight the difference between direct economic impact and total expenditure: the former represents new money that would not have occurred without the event or in other words the net increase in regional expenditures as a result of the event; the latter consists in all expenditures by event visitors.

* PhD Student in *Economics and Management* - University of Verona
e-mail: rosella.baratta@univr.it

• Associate Professor in *Management* - University of Verona
e-mail: fabio.cassia@univr.it

▲ Assistant Professor in *Management* - University of Verona
e-mail: francesca.simeoni@univr.it

** Associate Professor in *Management* - University of Verona
e-mail: vania.vigolo@univr.it

A common rule in impact studies is to start with the estimation of expenditures visitors make at the event (Frechtling, 2006). The direct economic impact consists in the injection of “new” money into the region or city that hosts the event and it is commonly measured through interviews on visitors’ expenditures related to the festival or the event (Andersson and Lundberg, 2013).

Expenditure categories in economic impact studies. Literature has identified several types of expenditure categories to measure the economic impact of events. For example, in a research on the economic impact of an exhibition in Orlando (Florida), the following 12 expenditure categories are adopted: restaurants, theme parks, other recreational activities, groceries snacks and sundries, shopping, other spending, gasoline automobile services and repair, parking and tolls, public transit, lodging, local rental car, airfare to local offices (McHone and Rungeling, 2000). Crompton et al. (2001) group participants’ expenditure during an event into six categories: food and beverage; night clubs, lounges and bars; retail shopping; lodging expenses; private auto expenses; rental car expenses. Chhabra et al. (2003) use similar expenditure categories: food and beverage; lodging; gasoline; admission and registration to the festival; goods and souvenirs. According to Hodur and Leistriz (2006), the main expenditures made by event participants include travel costs, lodging, meals and other purchases motivated by the participation to the event. Similarly, Della Lucia (2013) identifies participants’ overnight stays (of applicable), meals in restaurants and bars, shopping, tickets for places of tourist interest such as museums, artistic and cultural sites. More recently, Warnick et al. (2017) have used 11 expenditure categories including for example parking, admission, average states purchases, refreshments, food and drinks, souvenirs or gifts, clothing or accessories, transportation, local attractions, and overnight. In line with academic literature, The Travel Economic Impact Model by the Travel Industry Association of America consists of 19 items in six basic categories: public transportation, auto transportation, lodging, food, entertainment and recreation and incidental purchases (TEIM; Travel Industry Association of America, 2004, p.88).

While traditionally these categories are related to tourists’ expenditures, the current research applies them to residents’ expenditures.

Visitors’ and residents’ related expenditures. A common issue in economic impact studies of cultural event is the correct measurement of residents’ expenditure (McHone and Rungeling, 2000). Generally, expenditures by the local residents are excluded from the analysis since these do not represent the circulation of “new” money, but rather money that was already present in the region or city that hosts the event (Bracalente et al., 2011; Crompton et al., 2001; Kwiatkowski, 2016). For residents the event may be a substitute for another local recreational activity, and if this is the case the net effect of their expenditures would be zero (Hodur and Leistriz, 2006). As emphasized by Crompton, Lee and Shuster (2001, p. 81), the economic impact attributable to an event “relates only to new money injected” into the study area “by visitors, media, external government entities, or banks and investors from outside the community”. Conversely, “Expenditures by those who reside” in the community “represent only a recycling of money that already exist there”.

However, some residents may display such a high level of participation and commitment to a particular event that they would not substitute it for another activity. In this case, their expenditures are defined as “retained expenditures” and have to be counted part of the economic impact (Chhabra et al., 2003; Hodur and Leistriz, 2006).

Residents’ expenditure during an event may not only create a reallocation of money, but also result in relevant economic impacts. For instance, residents may temporarily change their spending patterns because of the event, i.e. changes in consumption; or they may decide to remain home to participate to the event, i.e. import substitution (Kwiatkowski, 2016).

Finally, a study on the economic impact of a large, extended duration tourism event in the US, provided evidence that residents may display higher spending patterns than day-trippers (Warnick et al., 2017).

Drawing on these premises, the purpose of this paper is to estimate the direct economic impact of a cultural event - namely the Tocatì, International Festival of Street Games held in Verona - by specifically considering expenditures by residents that are committed to the event.

Methodology. Selecting the study area is one of the major issues in economic impact estimation, since the area should include the locations where most of the expenditures will occur (Hodur and Leistriz, 2006).

Tocatì - International Festival of Streets Games is a cultural event, unique in Italy and in Europe. Tocatì offers the opportunity to take part in games of different kind and origin, carefully selected for their ludic quality and the historical and cultural heritage they testify. The Festival takes place since 2003 in the historical city center of Verona and it lasts 4 days. In 2016, Tocatì registered 250.000 attendees in more than 220.000 square meters in the heart of the city.

The quality of collected information is another major issue in economic impact studies. Primary data such as attendees’ surveys are recommended instead of secondary data (Hodur and Leistriz, 2006; Warnick et al., 2017). Most economic impact studies involve surveys of a probability sample of visitors while attending the event (Frechtling, 2006). Personal on-site intercept interview, with self-reported estimates of expenditures during the event are recommended (Warnick et al., 2017). Then, the economic impact of residents’ attending the event can be measured multiplying the number of attendees per the total expenditure per the number of days of attendance to the event.

In order to examine the economic impact of the Tocatì Festival, a 4-section questionnaire was developed.

The first part investigates the number of days of attendance and the number of previous editions of the festival attended by respondents. The first question allows to estimate both per day and per person expenditures (Crompton et al., 2001). The second question can be considered a measure for commitment to the event and therefore allow to include residents’ retained expenditures into the economic impact. Since questionnaires were delivered to all types of

participants to the Festival, in this section respondents are also asked to self-identify their local or nonlocal status in order to distinguish between residents, tourists and day-trippers (Warnick et al., 2017).

Measures for expenditure categories were adopted from previous research (Della Lucia, 2013; Hodur and Leistritz, 2006), and respondents were asked to define their daily expenditure for the following six items: food and beverage bought in a Festival's food court; food and beverage bought in other restaurants/café; food and beverages bought in shops; other purchases in shops; museums, shows, exhibitions and cultural activities; transportation and parking. A seventh item, i.e. overnight stays, was asked only to respondents who self-identifies as tourists.

Socio-demographic measures included age, gender, professional status and people attending the festival together with the respondent.

In the last section, respondents are asked to specify the role in which they are involved in the festival and to rate their own perceptions about the economic impacts of the festival. These questions were adapted from previous research about residents' perception of tourism development (Cohen, 1984).

The questionnaire was distributed to participants during the Festival. The data collection took place on each day of the Festival, i.e. 4 days, to ensure an accurate representativeness of the sample as recommended by Hodur and Leistritz (2006). In fact, visitors attending an event on a weekday may differ from those attending the event during the weekend.

The estimation of the total attendance to the event was not an issue in this study, since data are easily available and are based on the estimations of previous editions of the Festival. During the 2017 edition, about 300,000 presences were estimates, meaning an average of 75,000 per day.

The sample is made of residents in the municipality or in the province of Verona that have attended at least 6 out of 16 previous editions of the Festival, which represent attendance to more than 1 third of the total editions. It is therefore reasonable to argue that these residents are committed to the Festival and their retained expenditures have to be included in the direct economic impact. Eight questionnaires were excluded from the analysis for missing values on expenditure categories and the final sample size is $N = 133$.

Descriptive statistics were calculated with Microsoft Excel and SPSS software.

Findings. The sample is made of 60 men and 71 women (2 respondents did not answer the question). The average age is 46 years, ranging from a minimum age of 15 to a maximum age of 84 years. The large majority of respondents lives in the municipality of Verona (112) but some of them come from the province (21).

With respect to attendance to previous editions of the Festival, which was also a criterion of inclusion in the sample, respondents attended on average 12 previous editions out of 16.

The majority of respondents stays only 1 or 2 days to the Festival, 44 and 47 respondents respectively. 27 people participate to the Festival for 3 days and 15 for the whole duration of the Festival which is 4 days.

Participation to the Festival is more concentrated during the weekend: only 18 respondents selected Thursday and 46 Friday, while Saturday was selected by 97 respondents and Sunday by 118.

Food and beverage bought in a Festival's food court is the category that displays the highest average daily expenditure, i.e. 11.32 €, with a maximum expenditure of 50 €. The average expenditure for food and beverage bought in other restaurants or cafés is 5.95 €, 35 € as maximum, while the expenditure for food and beverages bought in shops is on average much lower, i.e. 1.34 €, but it can reach 50 € too.

The average expenditure for museums, shows, exhibitions and cultural activities is quite low too, i.e. 1.07 €, with a maximum of 35 €, 1.54 € is the average expenditure for transportation and parking, with a maximum of 20 €. It could be argued that both these categories are low because residents do not need to travel to reach the event, nor are interested in visiting cultural sites of their own city.

Other purchases in shops display a high variation, ranging from 0 to 60 €, but on average is 3.28 €.

Tab. 1: Residents expenditures

Expenditure	Average Daily expenditure per person
Food and beverage (Festivals' food court)	€11.32
Food and beverage (other restaurant/café)	€5.95
Food and beverage (other shops)	€1.34
Museums, shows, exhibitions, etc.	€1.07
Transportation and parking	€1.54
Other purchases in shops	€3.28
Total average daily expenditure per person	€24.50

Source: our elaboration

As the average number of days of attendance to the Festival was 2.10 days, the average overall expenditure of each participant was equal to €51.45 (€24.50 x 2.10).

For the estimation of the number of 'committed' residents who attended the Festival we proceeded as follows. We started from the estimated number of presences at the previous edition of the Festival which was 300,000 during the 4 days, about 75,000 per day. As through our data collection we overall collected 517 questionnaires (including tourists as well as residents who were either 'committed' or 'occasional' participants to the Festival), we can estimate that

'committed participants' represent about 25.72% of participants (i.e., 133/517). Therefore, the average number of committed residential participants attending the Festival was about 19,290 per day.

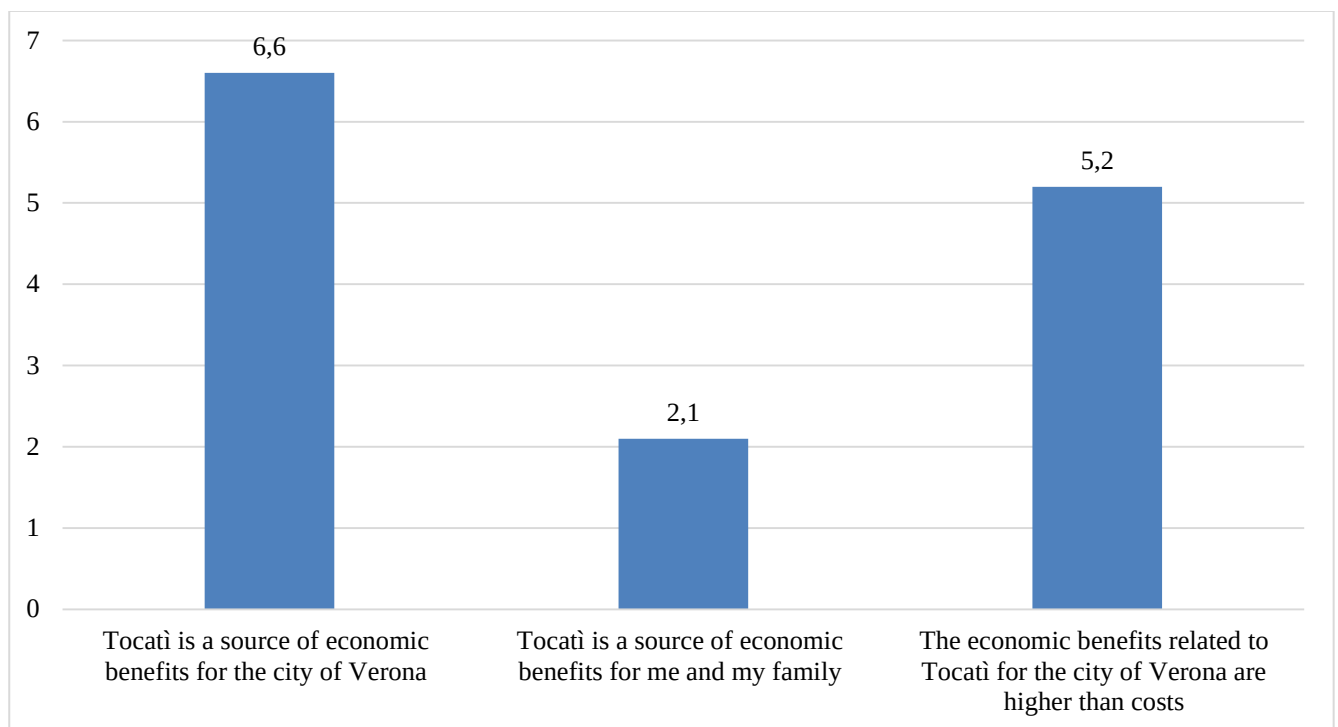
Hence, the overall economic impact of 'committed' residential participants can be calculated as follows:

(Total average daily expenditure per person) * (average number of days of attendance of the Festival) * (Number of committed residential participants attending the Festival each day).

(€24.50) * (2.10) * (19,290) = € 992.470

Residents display a very positive perception about the economic impacts of the Festival. Indeed, the average rate of agreement with the fact that the Tocatì represent a source of economic benefits for the city is 6.6 on a 7-point Likert scale. When asked about the perception of personal economic benefits deriving from the Festival, however, the average rate of agreement is much lower, i.e. 2.1. Residents seem to believe that the benefits of the Festival are not equally shared among the local population, which is in line with previous research and on the economic impacts of events (Kwiatkowski, 2016) and on tourism development more in general (Cohen, 1984). The overall impression is positive anyways, since the average rate of agreement with the fact that the benefits of the Tocatì are higher than its costs is 5.2.

Fig. 1: Residents' perception of economic impacts



Source: our elaboration

These findings provide support for the importance of estimating residents' economic impact of cultural events, since their retained expenditures may significantly benefit the local economy. It is also relevant to triangulate information with residents' perceptions of the economic impact, since these data may not always correspond.

Research limitations. Only the economic impact is addressed by the current research. However, an event may provide other intangible benefits and also positive publicity to the city, media attention etc. (Hodur and Leistriz, 2006). Events may be a useful tool to create a positive city image and to position and brand a city as tourist destination (Della Lucia, 2013). In addition, events may act as catalysts in the requalification of urban areas, development of infrastructure and services thus enhancing the overall quality of urban life (Della Lucia, 2013).

Moreover, the research measures only the direct economic impact, and not the indirect and induced ones. However, the direct impact can be measured with more accuracy with respect to indirect impacts. In addition, the total impact depends for the large majority in the direct impact, which constitute the most relevant component for the local economy (Bracalente et al., 2011).

According to the aim of the research, only residents' impact is estimated. Moreover, only the retained expenditures of residents who are committed to the event are included in this study. Comparing the expenditure of committed vs. occasional residential participants represents a further step of this research project. In addition, tourists' expenditures should be included in the research since visitors' spending represent the most relevant contribution to the local economy (Hodur and Leistriz, 2006).

Lastly, as it is common in impact studies (Crompton et al., 2001), results can be considered only "best guesses" since error margin in estimates are inevitable.

Practical implications. A primary implication to increase the economic impact would be to promote and encourage the participation to the Festival for more days.

In addition, a relevant implication for both decision makers and event organizers would be to increase accuracy in the estimation of attendance, since all calculations are based on the number of total attendances to the Festival.

Lastly, a significant difference emerged between expenditures for food bought at a Festival' food court and food bought in other restaurants and cafés. It could be argued that residents' attending to the Festival are more likely to pay for something more in line with the Festival environment, hence an implication for vendors could be to differentiate their offer during the days of the Festival in order to attract more customers.

Originality of the study. While most impact studies of events focus on visitors' related expenditures, the current research considers the economic impact of residents, and more specifically the retained expenditures of residents that are committed to the event. The research provides therefore an important methodological contribution in the process of distinguishing between those residents who are committed to the Festival (i.e. those who have attended more than one third of the total editions of the Festival) from those who are only occasional participants.

Key words: direct economic impact; committed participants; occasional participants; residents' retained expenditures; cultural events; festivals

References

- ANDERSSON T.D., LUNDBERG E. (2013), "Commensurability and sustainability: Triple impact assessments of a tourism event", *Tourism Management*, vol. 37, pp. 99-109.
- BRACALENTE B., CHIRIELEISON C., COSSIGNANI M., FERRUCCI L., GIGLIOTTI M., RANALLI M.G. (2011), "The Economic Impact of Cultural Events: The Umbria Jazz Music Festival", *Tourism Economics*, vol. 17, n. 6, pp. 1235-1255.
- CHHABRA D., SILLS E., CUBBAGE F.W. (2003), "The Significance of Festivals to Rural Economies: Estimating the Economic Impacts of Scottish Highland Games in North Carolina", *Journal of Travel Research*, vol. 41, n. 4, pp. 421-427.
- CHIRIELEISON C., MONTRONE A., SCRUCICA L. (2013), "Measuring the Impact of a Profit-Oriented Event on Tourism: The Eurochocolate Festival in Perugia, Italy", *Tourism Economics*, vol. 19, n. 6, pp. 1411-1428.
- COHEN E. (1984), "The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings", *Annual Review of Sociology*, vol. 10, n. 1, pp. 373-392.
- CROMPTON J.L., LEE S., SHUSTER T. J. (2001), "A Guide for Undertaking Economic Impact Studies: The Springfest Example" *Journal of Travel Research*, vol. 40, n. 1, pp. 79-87.
- DELLA LUCIA M. (2013), "Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making", *Tourism Management*, vol. 34, pp. 91-100.
- FRECHTLING D.C. (2006), "An Assessment of Visitor Expenditure Methods and Models", *Journal of Travel Research*, vol. 45, n. 1, pp. 26-35.
- GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 403-428.
- GETZ D. (2010), "The nature and scope of festival studies", *International Journal of Event Management Research*, vol. 5, n. 1, pp. 1-47.
- HODUR N.M., LEISTRITZ F.L. (2006), "Estimating the Economic Impact of Event Tourism: A Review of Issues and Methods", *Journal of Convention and Event Tourism*, vol. 8, n. 4, pp. 63-79.
- KWIATKOWSKI G. (2016), "Economic Impact of Event Attendees' Spending on a Host Region: A Review of the Research", *Event Management*, vol. 20, n. 4, pp. 501-515.
- 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, pp. 113-130.
- MCHONE W.W., RUNGELING B. (2000), "Practical Issues in Measuring the Impact of a Cultural Tourist Event in a Major Tourist Destination", *Journal of Travel Research*, vol. 38, n. 3, pp. 300-303.
- TRAVEL INDUSTRY ASSOCIATION OF AMERICA (2004) "Impact of Travel on State Economies", Travel Industry Association of America, Washington, DC.
- WARNICK R.B., BOJANIC D.C., CARTIER E. (2017), "A Comparison of Economic Impact Measurement Techniques for a Tourism Special Event", *Journal of Travel Research*, vol. 56, n. 5, pp. 578-592.

Cultural heritage services for smart cities transformation

MARCO TREGUA* CRISTINA CATERINA AMITRANO* FRANCESCO BIFULCO*

Heritage safeguard and culture are related one another in cities' management; nowadays, cities are moving more and more to a smart and sustainable approach, thus the role of cultural heritage is gaining additional relevance, since cultural services' provision can be supported and these services represent a way to improve social sustainability. In any event, there is a gap in the analysis of the support offered by culture and cultural heritage in smart- and sustainable-oriented interventions. We started investigating the role of cultural heritage and the related services through a 'content analysis' on multiple data ad sources, depicting the effects on the areas of interventions in cities' transformation processes based on cultural heritage and its related sites.

Overview and purpose: Smart city concept is becoming more and more common as cities features are being oriented to a smart approach thanks to the intervention of local agencies, supranational entities or public-private initiatives (Carayannis et al., 2012; Anttiroiko et al., 2014; Edelenbos et al., 2018). The smartization process is carried on to improve the quality of services to be provided to the wide range of stakeholders in a city, in a perspective already investigated by the authors and tagged as multi-stakeholder approach (Heras et al., 2018). Culture is considered as relevant by different actors in such a kind of projects, as lots of features like education, people involvement, and touristic services are linked to culture (Romão et al., 2018). With the expanding of scholars' attention to sustainable cities (Ahvenniemi et al., 2017; Bifulco et al., 2018), embedding also their perspective on cultural heritage in cities as a driver of a better quality of life. Additionally, even a combination of smart and sustainable approach took place in literature advances (Höjer and Wangel, 2018).

Furthermore, the literature review has allowed the delineation of ties between culture and smart initiatives (Oliva et al., 2017), as well as with sustainable cities (Duxbury et al., 2016); in any event, a focus is still missing on cities both belonging to the UNESCO "World heritage" list and investing in smart interventions, to improve services offered and create an open innovation environment (Chesbrough, 2003); moreover, further research has been called for by Romão et al. (2018) to clarify the contribution of cultural heritage to cities development, with particular reference to services, quality of life, social sustainability, and cultural impacts. Thus, the research is focused on the role played by culture in smartization process and the results show the ties between culture and the main topics emerging from the 'content analysis'.

Key Literature Reviews

Cultural heritage management

The XX century has been characterized by a focus on the safeguard and preservation of cultural heritage, especially aiming at the restoration and maintaining of the so-called physical or tangible heritage, such as monuments, groups of buildings, and historic sites (UNESCO, 1972). Starting from the 80s a new interest has risen in the purpose of keeping and preserving also the intangible heritage (Vecco, 2010; Kim et al., 2019), delineated in a universally recognised definition by the Convention for the Safeguard of Intangible Cultural Heritage (UNESCO, 2003), as "practices, representations and expressions, and knowledge and skills, which [...] provide communities and groups with a sense of identity and continuity". This theoretical evolution has influenced the studies of cultural management and oriented the different strategies aimed to valorise and enhance the tangible and intangible heritage (Towse, 2011).

The development of the so-called "new economy", characterised by its features of innovation, technologies, digitalisation, and online accessibility, has brought to the debate on the creative industries (cultural sites, traditional cultural expressions, new media, creative service, performing arts, and visual arts - Flew, Cunningham, 2010) and have shaken up traditional models in cultural heritage value chains (European Commission, 2014; Windhager et al., 2018).

The role of cultural heritage management in the creation of a strict linkage with the principles of sustainable development (Keitumetse, 2011) and the identification of cultural heritage as a resource for the economic growth and social cohesion (KEA, 2009), has led to the implementation of different strategies to safeguard and enhance the tangible and intangible heritage assets, and especially identify the cultural ecosystem, taking into account the different

* Assistant Professor of International Business Management - University of Naples Federico II
e-mail: marco.tregua@unina.it

• Research Fellow of Cultural Heritage Management - University of Naples Federico II
e-mail: cristinacaterina.amitrano@unina.it

* Associate Professor of Business Management - University of Naples Federico II
e-mail: francesco.bifulco@unina.it

issues of consumers (visitors, people, participants), artists (suppliers and creators), professionals, investors, and governments and local agencies, as they represent the wide range of cultural heritage stakeholders.

The cultural ecosystem delineated is usually related to urban contexts as “culture is in many ways the timeless business of cities” (Zukin, 1995), and especially the historic urban areas, such as those included in the UNESCO “World Heritage” list, which are facing the challenge to find the appropriate balance between the needs of the cultural heritage and of the stakeholders as users of these areas (European Union, 2010). In order to overcome this issue, the European Union has recently proposed the guidelines for the development of the Cultural Heritage Integrated Management Plan (CHIMP), namely an innovative instrument to “manage the sustainable safeguarding and development of historic urban areas and their cultural heritage to attractive, competitive and multifunctional places” (European Union, 2010), and both coordinate the multi-stakeholder activities and balance the different needs and responsibilities, as proposed by scholars too (Heras et al., 2018; Kim et al., 2019).

Smart city management

The development of smart initiatives within urban contexts is a process started at the beginning of the XXI century leading to the definition of a smart city as a wide concept linking the so-called hardware and software elements to create a context with a higher quality of life (Giffinger et al., 2007; Caragliu et al., 2011; Bifulco et al., 2016) in which all critical infrastructures are monitored and coordinated to optimize resources usage and to maximize services (Anttiroiko et al., 2014; Díaz-Díaz et al., 2017). Today these initiatives are flourishing all around the world in a constantly growing quantity (Schaffers et al., 2011), thanks to the development of innovative business models (Lee et al., 2013; Díaz-Díaz et al., 2017) and the awareness about the potential positive effects of investments in this strategic areas by local agencies and big corporations (Hernández-Muñoz et al., 2011).

As innovative ways of managing cities and providing services to all stakeholders, smart cities are characterised by both a strong link between technology and human participation (Caragliu et al., 2011; Bifulco et al., 2017) and a wide range of actors, shaping an ecosystem (Schaffers et al., 2011) in continuous evolution and with different and multidirectional relationships among the actors.

These complex ecosystems are usually created through different smart interventions thanks to the development of the so-called characteristics (Giffinger et al., 2007), namely the areas to be considered as pivotal in the achievement of the expected improvements in quality of life: governance, economy, living, people, environment, and mobility.

One of the main role of management in defining and deploying these activities is related to the definition of different ways to get people (citizens, visitors, and so on) involved and engaged, through the application of technology, with the aim of both facilitate the service co-creation (Vargo, 2009), and enhance culture and creativity, as fundamental issues for the generation of ideas and innovations to revitalize existing knowledge or produce new one (Lazzeretti, 2012). In details, the role of culture in smart cities is relevant as it is both considered in the smart living driver focusing on cultural facilities, and it permeates all the smart city ecosystem with its capacity to “recombine tradition and modernity” (Kupka, 2012) and to represent “a social enhancer in the triple dimension of identity, social cohesion, and democracy” (Lazzeretti, 2012). Moreover, culture is considered as the glue favouring the common action among actors, resources, and activities toward a smart development (Zubizarreta et al., 2015) within “public creative space” (Lazzeretti et al., 2011) with the capability of transforming and recombining new and old experiences with innovative resources, facilities, and competencies.

Methodology: The aim of the investigation is to highlight projects addressing smart challenges in cities already carrying on activities linked to cultural heritage due to their status in the World Heritage List by UNESCO, to understand if and how a smart city can be planned and developed in a Cultural Heritage context. This aim is aligned with recent calls for further research, paying attention to the ties between smart cities and cultural heritage (Psomadaki et al., 2019). In line with the aim a set of cities has been created, by crossing the ones listed in UNESCO World Heritage Sites and the ones performing smart projects. This approach led to a list of 25 cities from all over the world and inserted in the UNESCO list in different years; the cities are: Bergen, Bruges, Edinburgh, Evora, Genoa, Graz, Guadalajara, Krakow, Lijiang, Luxembourg, Luxor, Oporto, Paphos, Prague, Quito, Riga, Rio de Janeiro, Salamanca, Salzburg, Syracuse, Tallinn, Tel Aviv, Venice, Warsaw, Wien.

The research is based on official reports related to the cities selected (issued by local, national and international agencies, and firms) - acquired through web search engine - and web pages, leading to the availability of multiple sources of data; in this way the authors improved the external validity of the investigation (Miles, Huberman, 1994). All sources are in English to allow a homogeneous process and packed in two datasets to be scanned through NVivo, a software for content analysis. The data collection led to achieve two reports and two web pages - hence four sources - for each city, over the suggested quantity of three (Rapoport, Vernay, 2011).

In this way a content analysis (Neuendorf, 2002; Bryman, Bell, 2003) can take place to depict the relevance of topics like ‘culture’ and ‘cultural heritage management’ in cities, on the basis of the semantic areas emerged and of their frequencies; then, a more detailed phase, namely a ‘proximity analysis’ (Bryant, 2007) can be performed to investigate the emerging relationships among ‘culture’ and the main topics. The analysis is still going on, but preliminary results have provided interesting insights and are offered in the following section.

First results: The analysis of the official reports and web pages through NVivo led to depict the usage of the focused topics - namely, the ones belonging to the semantic area built around ‘culture’ and ‘cultural heritage’ -, while

a 'proximity analysis' is useful to describe the linkages among them and the other emerged issues.

From the first evidences 'culture' is used with a frequency larger than 'cultural heritage', as it is one of the missions of both cultural heritage safeguard and smartization tasks. The ties between the two terms are useful to depict 'cultural heritage' as embedded in 'culture' in the way the activities are approached and reported.

The issue of 'culture' is used in both official reports and web pages; smart cities' approaches giving more evidence to the role of culture are related to Paphos, Prague, and Krakow and it is interesting to underline these cities were inserted in the World Heritage List at least 22 years ago; in particular Krakow was inserted in the safeguard program by UNESCO in 1978, viz. in the year in which the list started to be created.

A description of the differences between the two datasets is necessary, as the frequency is lower in the contents of web pages and the usage made by cities is different; indeed, this first step of the analysis showed that there are cities reporting about the role of 'culture' in smart cities' projects only through web pages (Warsaw, Guadalajara, and Edinburgh), while one city out of three in the whole set underlines the relevance of 'culture' and 'cultural heritage' only in official reports. The three cities cited above due to their high usage of 'culture' topic in their documents - Paphos, Prague, and Krakow - highlight 'culture' relevance in both official reports and web pages, by confirming the central role it plays in the smartization process.

The results describing the linkages between 'culture' and the main topics shaping both official reports and web pages are interesting, as they are various and they can be grouped in three areas: social, leisure, and economic.

The most relevant tie depends on 'social' issues, due to the role played by culture in improving services for citizens and all city's stakeholders, and because of its relevance in providing education, scientific support to smart activities, the improvement of quality life through leverage on culture, and its importance for the whole community.

One more significant relationship is represented by the semantic area led by leisure, as smart city projects usually takes in account public services directly linked to culture and cultural heritage, as it happens for artistic venues, recreational facilities, and so on.

Another important area strictly connected to 'culture' is shaped by the consequences from an economic point of view of the activities to be performed thanks to the support of culture; in this area culture-based tourism and cultural services in a more general meaning are listed with reference to the whole 'culture' industry.

Other results emerging from the analysis - even if with a lower frequency - are represented by the connections between the semantic area depending on 'culture' and issues like institutions, environment, and sustainability.

It is necessary to underline from which datasets the above described relationships come from, as there are relevant differences between the content of the official reports and the evidences from the web pages, as it happens for the first evidences described. Indeed, the relationships of 'culture' to both 'leisure' and 'economic' areas are described only thanks to the information provided by official reports, while all the linkages coming out between 'culture' and 'social' are presented in both web pages and official reports.

Next steps of analysis can be useful in understanding and analyzing the concrete actions performed by cultural heritage in shaping services leading cities to transformations inspired by smart and sustainable perspectives. More in detail, we aim at identifying the main features of the actions to better describe the role of cultural heritage, the actors involved, and the main features of the services provided.

Implications and future steps. The evidences described in the findings give the authors the chance to focus on the role of culture and cultural heritage in smart cities' projects. As described in a previous investigation focusing just on market leaders in smart services' industry (Zubizarreta et al., 2013), the role of culture in smart interventions is pivotal (Lazzeretti, 2012), and this investigation confirmed it, even in contexts in which cultural heritage has a more important role, due to the belongingness of the city chosen for the investigation to World Heritage Sites list. More in detail, culture is particularly relevant for three areas (social, leisure, and economic) and this evidence enables to consider culture as something to lever on to further progressing the development of a city towards smartization; this is a significant result in the current debate (Psomadaki et al., 2019) and opens up avenues for further research, too. Indeed, culture plays a relevant role for different issues in the documents analysed and it has to be taken into account as a set of assets to be used when planning, deploying, and monitoring the progress of a city.

Moreover, the differences emerged between the two datasets highlighted dissimilar approaches by cities in the list provided by UNESCO, with more attention to culture by cities having a long-lasting safeguard; this statement led to consider culture and cultural heritage as resources (Kupka, 2012) whose effects are expected in a long term perspective. Parallel to this, cities are not interested in achieving a 'marketing effect' from their cultural heritage status, as it is witnessed by two evidences: firstly, the low usage of 'cultural heritage' compared to 'culture' in general; secondly, the higher usage of 'culture' by cities achieving the safeguard lots of years ago.

Finally, the findings suggest to continue the analysis in the identification of actions describing citizens' role in cultural heritage services' provision; a potential categorization of the services, the impacts on either smart or sustainable sides of cities, as well as the identifying of the evolution of these services can be useful to grasp some more meanings of the framing of cultural heritage services in cities challenging a transformation process. These challenges are being addressed even by cities with "unofficial" smart city programs but with relevant roles in the cultural heritage domain; examples of such conditions are offered by Gaborone in Botswana (Keitumetse, 2011), Matera and its region (D'Auria, 2014), and Chennai in India (Verma, Rajendran, 2017) among others.

The investigation can be furthered by complementing the achieved results with direct interviews to city managers and to other relevant stakeholders influencing the path towards smartization.

The results have to be considered as a call for a deeper investigation, to keep going on in 'smart and heritage'-based contexts' analysis, by depicting the contributions by culture and cultural heritage in the different phases leading to smartization; a longitudinal perspective can be useful to achieve this aim.

Services comparison, the effects on customers, and the ties with other areas of cities transformations can favour a better understanding of the ongoing trend on cultural heritage; furthermore, these additional aims can be achieved with various methodological perspectives, namely direct interviews, online analysis as netnography as soon as there will be enough data, and surveys. These potential add-ons to this research will be performed when more data would be made available and gathered, while right now the novelty of topics is not allowing the achievement of a suitable set of data.

Keywords: cultural heritage; smart city; city management; culture

References

- ANTTIROIKO A.V., VALKAMA P., BAILEY S.J. (2014), "Smart cities in the new service economy: Building platforms for smart services", *AI & Soc.*, vol. XXIX, n. 3, pp. 323-344.
- BIFULCO F., D'AURIA A., AMITRANO C.C., TREGUA M. (2018), "Crossing technology and sustainability in cities' development", *Sustainability Science*, vol. XIII, n. 5, pp. 1287-1297.
- BIFULCO F., TREGUA M., AMITRANO C.C. (2017), "Co-governing smart cities through Living Labs. Top evidences from EU", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. XIII, n. 50/E, pp. 21-37.
- BIFULCO F., TREGUA M., AMITRANO C.C., D'AURIA A. (2016), "ICT and sustainability in smart cities management", *International Journal of Public Sector Management*, vol. XIX, n. 2, pp. 132-147.
- BRYANT P. (2007), "Self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation", *Management Decision*, vol. XLV, n. 4, pp. 732-748.
- BRYMAN A., BELL E. (2003), *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.
- CARAGLIU A., DEL BO C., NIJKAMP P. (2011), "Smart cities in Europe", *Journal of Urban Technology*, vol. XVIII, n. 2, pp. 65-82.
- CARAYANNIS E.G., BARTH T.D., CAMPBELL D.F.J. (2012), "The quintuple helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. I, n. 1, pp. 2-12.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- D'AURIA, A. (2014). "Resource-based development: A proposal for tourism in Val d'Agri", *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, vol. III, no. 1, pp. 9-22.
- DÍAZ-DÍAZ R., MUÑOZ L., PÉREZ-GONZÁLEZ D. (2017), "Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander", *Future Generation Computer Systems*, vol. LXXVI, November, pp. 198-214.
- DUXBURY N., HOSAGRAHAR J., PASCUAL J. (2016), "Why must culture be at the heart of sustainable urban development?", *Agenda 21 for Culture*. Retrieved from estudogeral.uc.pt – Last accessed April 12th, 2019.
- EDELENBOS J., HIRZALLA F., VAN ZOONEN L., VAN DALEN J., BOUMA G., SLOB A., WOESTENBURG A. (2018), "Governing the complexity of smart data cities: Setting a research agenda", In *Smart Technologies for Smart Governments* (pp. 35-54), Springer, Cham.
- EUROPEAN COMMISSION (2014), *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*, Bruxelles.
- EUROPEAN UNION (2010), *Cultural Heritage Integrated Management Plans*, Vilnius.
- FLEW T., CUNNINGHAM S.D. (2010) "Creative industries after the first decade of debate", *The Information Society*, vol. XXVI, n. 2, pp. 113- 123.
- GIFFINGER R., FERTNER C., KRAMAR H., KALASEK R., PICHLER-MILANOVIĆ N., MEIJERS E. (2007), *Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities*, Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology, Vienna.
- HERAS V.C., MOSCOSO CORDERO M.S., WIJFFELS A., TENZE A., JARAMILLO PAREDES D.E. (2018), "Heritage values: towards a holistic and participatory management approach", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, Vol. IX, n. 2, pp. 199-211.
- HERNÁNDEZ-MUÑOZ J.M., VERCHER J.B., MUÑOZ L., GALACHE J.A., PRESSER M., HERNÁNDEZ GÓMEZ L.A., PETTERSSON J. (2011) "Smart cities at the forefront of the future internet", in Domingue J. et al. (eds.), *Future Internet Assembly*, LNCS, Berlin, pp. 431-446.
- HÖJER M., WANGEL J. (2015), "Smart sustainable cities: definition and challenges", in *ICT innovations for sustainability* (pp. 333-349), Springer, Cham.
- KEA (2009), *The creative economy in Europe. EU policies and creative urban hubs*, Brussels.
- KEITUMETSE S.O. (2011), "Sustainable development and cultural heritage management in Botswana: towards sustainable communities", *Sustainable Development*, vol. XIX, n. 1, pp. 49-59.
- KIM S., WHITFORD M., ARCODIA C. (2019), "Development of intangible cultural heritage as a sustainable tourism resource: the intangible cultural heritage practitioners' perspectives", *Journal of Heritage Tourism*, online first.
- KUPKA K. (2012), *Redevelopment by tradition. Urban renewal in World heritage cities*, Libreria Cluva Editrice: Padova-Venezia.
- LAZZERETTI L., CAPONE F., CINTI T. (2011), "Open innovation in city of art: The case of laser technologies for conservation in Florence", *City, culture and society*, vol. II, n. 3, pp. 159-168.
- LAZZERETTI L. (2012), "The resurgence of the societal function of cultural heritage. An introduction", *City, Culture and Society*, vol. III, n. 4, pp. 229-233.
- MILES M.B., HUBERMAN M.A. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage Publications: Beverley.
- NEUENDORF A. (2002), *The content analysis guidebook*, Sage, Thousand Oaks.

- OLIVA A.G., GÓMEZ M.S., JARA A.J., PARRA-MEROÑO M.C. (2017), "Smart tourism destination & cultural heritage: a new unexplored sector in smart cities develop", *International Journal of scientific management and tourism*, vol. III, n. 1, pp. 389-411.
- PSOMADAKI O.I., DIMOULAS C.A., KALLIRIS G.M., PASCHALIDIS G. (2019), "Digital storytelling and audience engagement in cultural heritage management: A collaborative model based on the Digital City of Thessaloniki", *Journal of Cultural Heritage*, vol. 36, March–April, pp. 12-22.
- RAPOPORT E., VERNAY A.L. (2011), "Defining the eco-city: a discursive approach" in *Proceedings of 20th Management and Innovation for a Sustainable Built Environment Conference*, 20-23 June, 2011 – Amsterdam, Netherlands.
- ROMÃO J., KOURTIT K., NEUTS B., NIJKAMP P. (2018), "The smart city as a common place for tourists and residents: A structural analysis of the determinants of urban attractiveness", *Cities*, vol. LXXVIII, August, pp. 67-75.
- SCHAFFERS H., KOMNINOS N., PALLOT M., TROUSSE B., NILSSON M., OLIVEIRA A. (2011) "Smart cities and the Future Internet: towards cooperation frameworks for open innovation", in J. Domingue et al. (eds.), *Future Internet Assembly*, LNCS, Berlin, pp. 431-446.
- TOWSE C. (2011), *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar, Cheltenham.
- UNESCO (1972), *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*, Paris.
- UNESCO (2003), *Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage*, Paris.
- VARGO S. L. (2009), "Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. XXIV, n. 5/6, pp. 373-379.
- VECCO M. (2010), "A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible", *Journal of Cultural Heritage*, vol. XI, n. 3, pp. 321-324.
- VERMA, A., RAJENDRAN, G. (2017), "The effect of historical nostalgia on tourists' destination loyalty intention: an empirical study of the world cultural heritage site–Mahabalipuram, India", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. XXII, n. 9, pp. 977-990.
- WINDHAGER F., FEDERICO P., SCHREDER G., GLINKA K., DÖRK M., MIKSCH S., MAYR E. (2018), "Visualization of cultural heritage collection data: State of the art and future challenges", *IEEE transactions on visualization and computer graphics*, Vol. XXV, n. 6, pp. 2311–2330.
- ZUBIZARRETA I., SERAVALLI A., ARRIZABALAGA S. (2015), "Smart city concept: What it is and what it should be", *Journal of Urban Planning and Development*, vol. CXLII, n. 1, pp. 1-8.
- ZUKIN S. (1995), *The cultures of cities*, Wiley-Blackwell, Oxford.

Millennials' travel behavior and related influencing factors

ANGELO PRESENZA* GIAN LUCA CASALI*

Objectives. The aim of this extended abstract is to obtain a better understanding of the demographic group identified as 'Millennials' in relation to their touristic behavior through a market segmentation analysis.

The so-called "Millennial" Generation (individuals born following 'baby-boomers generation' and between the early 1980s and the early 2000s) is considered the first to be born during the information age, and, for this reason, they are regarded as digital natives. They are comfortable with using ICT and are consequently more involved in such online activities, such as text messaging, social networks, podcasts and blogs. It follows that they are also called 'net or web generation', 'nexters', 'generation next', 'echo boomers' or 'digital generation' (Benckendorff et al., 2010). This generation is growing in a context characterized by rapid changes giving them a set of priorities and expectations different from previous generations (Alexakis, 2011; Kotler and Keller, 2012).

They have traditionally been seen as innovators and early adopters of technology (Nusair et al., 2013). Characterized as being born "wired," it has been suggested that Millennials place a great importance on sharing information and connecting with their social networks (Gurtner and Soyez, 2016). This behavior indicates the existence of high levels of empathy and digital immersion, with a significant impact on their consumption patterns (Leask et al., 2014; Bowen, 2015). Although they have been found to spend the same amount of time online as non-millennials (Viswanatham, 2013), Millennials have been found to be more likely to use social platforms to broadcast their personal thoughts and experiences as a means to project their identities and gain validation (Fromm et al., 2015). They disdain for traditional marketing approaches, combined with the high level of trust they place in the judgment of their peers (via word-of-mouth communication), suggests that traditional information sources might not be successful (Belch and Belch, 2015).

They have grown up with more leisure options than anyone before and tend to spend more of their income on "experiences" (Bednall et al., 2012) and travel represents a key component for them. They are the first generation to have travelled frequently since their earliest years of life, having gathered significant travel experience before reaching adulthood. This means that Millennials represent a greater challenge for the tourism sector due to their characteristics, causing in some cases real disruption in how the industry is structured and how it currently works (Santos et al., 2016).

This generation generally ventures independently to more further-away places and stays longer and immerse in other cultures to shape their life experiences (UNWTO, 2016). The World Tourism Organization (UNWTO, 2016) forecasts that by 2020 there will be almost 300 million international youth trips per year, almost 60 per cent higher than the numbers seen in 2010, and this part of the travel industry is growing faster than global travel overall. According to the Millennial Traveller Expedia Report (Expedia/Future Foundation, 2016), 72 per cent of Millennials prefer to go on a dream holiday than to buy a brand new car (65 per cent), which could be considered a shift from previous generation's paradigms.

It does not surprise that the relation between Millennials and the tourism industry is attracting increasing attention in the scientific community. Studies such as Benckendorff et al. (2010) and Leask et al. (2014) show how Millennials have impacted and changed the tourism industry, highlighting how they seek destinations that are capable of providing innovative, memorable and unique tourist experiences that involve them emotionally and physically. Jennings et al. (2010) pointed out that this segment values authenticity, privileging an immersion in local cultures and a direct, close contact with residents. Kotler and Keller (2012) added that this generation has an intense concern for environmental protection and social causes. In line with this thought, Leask et al. (2014) maintains that Millennials like to see themselves as explorers and travelers rather than tourists. They are more conscious and independent and look for active tourist experiences that are well adjusted to match their values and individual needs, as well as demanding the opportunity to be co-producers of these experiences (Shulga et al., 2018). Several scholars (i.e.: Hamari et al., 2016; Paulauskaite et al., 2017) highlighted the growing tendency of this generation toward collaborative consumption that can be explained as an economic and social activity involving online transactions through which social actors share goods, resources and services.

All of those highlights reveal how different Millennials are compared to preceding generations so that to know Millennials, understand their attributes and their differences in terms of source market, country of origin, life experiences, travel needs, etc. becomes imperative. Those considerations denote the importance of investigating this

* Assistant Professor of Business Management - University of Molise, Italy
e-mail: presenza@unimol.it

• Senior Lecturer of Business Management - Queensland University of Technology School of Management, Brisbane, QLD, Australia
e-mail: luca.casali@qut.edu.au

target group and identifying antecedents of their tourism behavior (Jordan, 2016). None of current studies, however, to our best knowledge, is specifically focused on finding out important factors influencing Millennials' travel behavior. In particular, in Italy, researches on the subject are almost absent (Monaco, 2018).

Consequently, the purpose of this study is to investigate the main factors that influence Millennial tourists' motivation in the accommodation's choice, and to segment them accordingly.

Methodology. In the effort to elaborate a profile of Italian Millennial tourists and identify the main factors that affect their travel behavior, the paper is based on a quantitative analysis. From April to November 2018, a mixed-mode sample (Char-lee et al., 2014) of Italian Millennials participated in the study and completed a three-part on-line questionnaire in Italian. The questionnaire has been developed based on previous literature on tourism marketing and with a specific focus on the Millennials.

Initial subjects were generated from students of four Italian Universities. They were directly involved during several meetings before/after classes of management approximately during April and May. After the explanation of the research's aim, students were encouraged to complete the online questionnaire by clicking on a link provided after the presentation. With this activity authors have been able to collect 620 questionnaires. A snowball sampling technique (Wrenn et al., 2007) was employed whereby the students were invited to forward the survey (together with a letter to explain the research) to their friends, relatives and contacts of the Millennial generation who reside in Italy. Concurrently, the survey was distributed on Facebook as social media platforms are very popular and increasingly replacing other forms of communication, including emails, surface mails and telephone (Phan and Airoidi, 2015). Through referral mechanisms, this mixed-mode approach provides researchers with an ever-expanding set of potential respondents (Goldenberg et al., 2009) in an inexpensive and efficient way. The choice of online survey based on social media is accentuated by its reach, recruitment of stigmatized and "hard-to-reach" / "hard to involve" populations (Baltar and Brunet, 2012), and cost reduction (Mann and Stewart, 2000). All of these activities allowed reaching additional 703 questionnaires. These activities continued until July 2018. As final step, during all the month of October 2018, a Facebook campaign was run with the goal to balance the sample. This further activity helped to receive further 633 questionnaires. Before all of these activities, the questionnaire was pilot tested with a group of 20 students of the University of one author to verify the validity of its content, the comprehensibility of the questions and the adopted scale measurement. No concerns were reported in the pilot tests.

Various analyses were employed to support the research aim guiding this study. All analyses were conducted using SPSS V25. To begin, basic descriptive statistics were used to obtain a general overview of the sample and the responses to the different survey items. The final sample ($n = 1976$) is presented in Table 1.

The sample is composed by 69.4% of female and 30.6% of male. About the age, 94.7% are in the class 1986-1999, 2.4% in the class 1982-1985, and 2.9% in the class 2000-2002. Singles are the majority (95.5%). Looking at the education level and working status, the sample is mainly represented by university students.

Tab. 1: Descriptive statistics

Variables		N.	%
Gender	Female	1372	69.4
	Male	604	30.6
Age	1982-1985	47	2.4
	1986-1999	1871	94.7
	2000-2002	58	2.9
Marital Status	Single	1888	95.5
	Married	88	4.5
Education Level	Primary School	51	2.6
	Secondary School	430	21.8
	Master/PhD	46	2.3
	Master's degree	120	6.1
	Triennial Degree	420	21.3
	University student	909	46.0
Job	Admin	182	9.2
	Entrepreneur	36	1.8
	Working and Studying	151	7.6
	Worker	46	2.3
	Unemployed	72	3.6
	Student	1489	75.4

Source: own elaboration

The current paper utilizes a two-steps clustering due to the larger samples size and to the lack of pre-existing knowledge about the number of clusters. Two-steps clustering is a method that can handle large data sets which is a limitation for the hierarchical method, and contrary to K-mean clustering methods two-step clustering does not require the number of clusters to be a priori chosen but it automatically selects them based on the data provided (Arundel et al. 2015). The collected data has been analyzed in several ways. The items reflecting the three scales were computed using the mean of the items in order to create a final scale and then a two-step cluster technique was performed. Once the clusters were established the interval validity was authenticated through two analytic strategies (1) internal cluster validation, which entails identifying if the clusters are significantly different to one another on the three scales assessing multidimensionality of DE, and (2) cluster profiling, utilizing a discriminant analysis to identify if the clusters are significantly different to one another based on the outcome variables. After having tested multiple cluster solution models, a six-clusters solution best suited the data and was utilized for further analysis. MANOVA and ANOVA with Scheffe's post hoc analyses were used to identify variations in the three factors among the six clusters obtained from the cluster analysis (see Table 3).

Findings. In order to identify common underlying dimensions characterizing the Millennials' tourism behavior, we have applied an exploratory factor analysis using the principal component analysis. The factor analysis, using Varimax rotation with Kaiser normalization, have led to three factors, including eleven items of the questionnaire. Table 2 displays the variables composing each factor, factor loadings, percentage variance explained, and the internal consistency coefficient (coefficient alpha) for each factor. The variable names were shortened from the original survey for ease of comprehension and parsimony.

Factor 1 comprises items describing the quality of the management. Factor 2 refers to the quality of the proposed activities. Factor 3 groups items related to the good value such as good deals, friendly website and good online reviews.

Tab. 2: Exploratory Factor Analysis Results

Items/Factors	Factor 1 Good Quality	Factor 2 Good Activity	Factor 3 Good Value
Good deals			.716
Friendly website			.606
Social events		.807	
Great Adventures		.735	
Ad hoc service		.633	
In-house services	.720		
Presence on online platforms	.624		
Good online review			.571
Well designed and technological rooms	.768		
Good food	.649		
Opportunities to engage with other guest		.645	

Source: own elaboration

The results of the cluster analysis revealed a six-clusters solution for the three types of motivation factors, as shown in Table 3. The cluster C1, labelled "High Expectation" (n = 443), has a high score on all three motivating factors. The cluster C2, "Low Expectation" (n = 348), has very low scores on all the motivating factors. The Cluster C3, "Best Value for Money" (n = 317), has quite high scores on both Good quality and Good Value and moderately low on Good Activity. The cluster C4, Bargains Hunters (n = 300), has a very high score in relation to Good Value Factor and low on the other two. The cluster C5, named Fear of missing out (n = 294), consisted in quite high needs for social activities (F2) and low for quality. Last one (C6) is the "Savvy" with the highest score of them all in wanting Good Value.

Tab. 3: Cluster analysis

Factor/Cluster	C1 N=443 22.4%	C2 N=348 17.6%	C3 N=317 16%	C4 N=300 15.2%	C5 N=294 14.9%	C6 N=274 13.9%	Scheffe	F
F1 Good Quality	5.13	1.75	4.26	1.82	2.76	2.95	1>2; 1>3; 1>4; 1>5; 1>6; 3>2; 3>4; 3>6; 4>2; 5>2; 5>4; 6>2; 6>4; 6>5	1178.134
F2 Good Activity	5.30	1.65	2.53	2.37	3.89	4.64	1>2; 1>3; 1>4; 1>5; 1>6; 3>2; 3>4; 5>2; 5>3; 5>4; 6>2; 6>3; 6>4; 6>5	1187.277
F3 Good Value	5.77	2.80	4.87	5.27	3.66	5.80	1>2; 1>3; 1>4; 1>5; 3>2; 3>5; 4>2; 4>3; 4>5; 5>2; 6>2; 6>3; 6>4; 6>5	729.968

Source: own elaboration

Research limits. *The research is still “a work-in-progress”. It follows that final statistical analyses as well as a deeper confront between findings and literature will be carried out in order to support our research aim.*

Practical implications. *A better understanding of the factors that influence the motivations in the choice of the accommodation, and of the segments identified and profiled, can offer valuable marketing insights for accommodation firms in particular and destination marketer in general. Only with a clear understanding of factors influencing Millennials’ reasons for choosing an accommodation / destination it is possible to make informed decisions regarding how best to develop effective marketing strategies toward Millennials tourists.*

Originality of the study. *It will contribute to the debate on tourism marketing giving insights on Millennials, a specific tourism segment that, even if growing in importance, still unable to attract weighty attention by researcher from around the world and specifically from Italy.*

Key words: accommodation; behavior; choice; cluster analysis; millennials; tourism

References

- ANDERT D. (2011), “Alternating leadership as a proactive organizational intervention: Addressing the needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials”, *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, vol. 8, n. 4, pp. 67-83.
- BALTAR F., BRUNET I. (2012), “Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook”, *Internet research*, vol. 22, n. 1, pp. 57-74.
- BEDNALL D.H., VALOS M., ADAM S., MCLEOD C. (2012), “Getting generation Y to attend: Friends, interactivity and half-time entertainment”, *Sport Management Review*, vol. 15, n. 1, pp. 80-90.
- BELCH G.E., BELCH M.A. (2015), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective* 10th Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- BENCKENDORFF P., MOSCARDO G., PENDERGAST D. (2010), *Tourism and generation Y*, CABI International, Wallingford.
- BERNARDI M. (2018), “Millennials, sharing economy and tourism: the case of Seoul”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 4, n. 1, pp. 43-56.
- BOWEN J. (2015), “Trends affecting social media: implications for practitioners and researchers”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 7, n. 3, pp. 221-228.
- FROMM J., BUTLER C., DICKEY C. (2015), “How to engage Millennials: re-imagining the consumer as a partner, not a target audience, to increase engagement”, *Journal of Brand Strategy*, vol. 4, n. 1, pp. 27-36.
- GOLDENBERG J., HAN S., LEHMANN D.R., HONG J.W. (2009), “The role of hubs in the adoption process”, *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 2, pp. 1-13.
- GURTNER S., SOYEZ K. (2016), “How to catch the generation Y: Identifying consumers of ecological innovations among youngsters”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 106, pp. 101-107.
- HAMARI J., SJÖKLINT M., UKKONEN A. (2016), “The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption”, *Journal of the Association for information science and technology*, vol. 67, n. 9, pp. 2047-2059.
- JENNINGS E., MARKGRAF J. (2010), “Mind the generation gap: Millennials and Boomers in the library workplace”, *College & Undergraduate Libraries*, vol. 17, n. 1, pp. 93-99.
- JORDAN P. (2016), “How are Millennials influencing marketing and product development in tourism”, *Toposophy*, 10th Unwto-Pata Forum On Tourism Trends And Outlook.
- KOTLER P., KELLER K. (2012), *Marketing Management*, Pearson Education, New Jersey.
- LEASK A., FYALL A., BARRON P. (2014), “Generation Y: an agenda for future visitor attraction research”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 16, n. 5, pp. 462-471.
- MANN C., STEWART F. (2000), *Internet communication and qualitative research: A handbook for researching online*, Sage, London.
- CHAR-LEE J.M., RITCHIE B.W., RUHANEN L.M., MOYLE B.D. (2014), “An institutional assessment of three local government-level tourism destinations at different stages of the transformation process”, *Tourism Management*, vol. 41, pp. 107-118.
- MONACO S. (2018), “Tourism and the new generations: emerging trends and social implications in Italy”, *Journal of Tourism Futures*, vol. 4, n. 1, pp. 7-15.
- NUSAIR K.K., BILGIHAN A., OKUMUS F. (2013), “The role of online social network travel websites in creating social interaction for Gen Y travelers”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 5, pp. 458-472.
- PAULAUŠKAITE D., POWELL R., COCA-STEFANIAK J.A., MORRISON A.M. (2017), “Living like a local: Authentic tourism experiences and the sharing economy”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 19, n. 6, pp. 619-628.
- PHAN T.Q., AIROLDI, E.M. (2015), “A natural experiment of social network formation and dynamics”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 112, n. 21, pp. 6595-6600.
- SANTOS M.C., VEIGA C., ÁGUAS P. (2016), “Tourism services: facing the challenge of new tourist profiles”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 8, n. 6, pp. 654-669.
- SHULGA L.V., BUSSEER J.A., KIM H. (2018), “Generational profiles in value Co-creation interactions”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 27, n. 2, pp. 196-217.
- UNWTO (2016), *Global Report on the Power of Youth Travel*. Retrieved from https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2016/03/Global-Report_Power-of-Youth-Travel_2016.pdf
- VISWANATHAM V.J. (2013), “A dual-system approach to understanding ‘generation Y’ decision making”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 30, n. 6, pp. 484-92.
- WRENN B., STEVENS R.E., LOUDON D.L. (2013), *Marketing research: Text and cases*, Routledge, New York.

When less is more and more is less: review length and communication styles in online hotel rating[♦]

MARCO PICHIERRI^{*} GIOVANNI PINO^{*} GIANLUIGI GUIDO[▲]

Objectives. Amidst the rising attention given to online reviews (i.e., consumers' third-party evaluations of the product(s) or service(s) advertised on a website; Korfiatis, García-Bariocanal, and Sánchez-Alonso, 2012), as well as the proliferation of online review websites that facilitate travellers' quest for information, little research has been devoted to whether tourists' positive judgments are associated with the length (i.e., the number of words) of their reviews.

The existing literature on this topic reports mixed and contradictory findings. For instance, Kwok and Xie (2016) found that review length has no effect on the perceived helpfulness of reviews; on the contrary, Fang, Ye, Kucukusta, and Law (2016) found this effect to be positive. Likewise, Liu and Park (2015) showed that review length has a positive impact on the review's perceived usefulness, but Filieri, Hofacker, and Alguezaui (2018) found that it has no positive effect on perceived information diagnosticity. Finally, González-Rodríguez, Martínez-Torres, and Toral (2016) found that longer reviews provide more detailed information and are perceived as more helpful than shorter ones. However, Boo and Busser (2017) observed that the lengthier the review is, the less likely people are to recommend it.

Additionally, prior research has mainly investigated review length in terms of text understandability and expressiveness (e.g., Korfiatis, García-Bariocanal, and Sánchez-Alonso, 2012), or text elaborateness (Liu and Park, 2015), or otherwise used it as a control variable (Tsang and Prendergast, 2009). Thus, there appears to be a scarcity of research investigating the possible linkage between review length and tourists' appraisal of hotel stays.

The aim of this study is to investigate whether tourists tend to report lengthier reviews according to the different rating type (i.e., favorable vs. unfavorable overall judgment) they attribute to the hotel where they stayed. Hence, as negative (unfavorable) reviews are often associated with complaints, and customers are inclined to consider negative information more diagnostic and informative than positive information (these reviews tend to describe in detail the negative patterns that cause guest dissatisfaction, cf. Berezina, Bilgihan, Cobanoglu, and Okumus, 2016), we hypothesize that unfavorable reviews are generally longer than favorable ones (H1).

The study also assesses whether these effects vary on the basis of the structure classification (i.e., 3-, or 5-star hotels), as different hotel categories may lead to different consumer expectations. As hotel star class (HSC) is a well-established international scheme, thus reflecting the varying quality and services owned by hotels (Fang et al., 2016; Hu and Chen, 2016), we hypothesize that unfavorable reviews are significantly lengthier than favorable ones only for 5-star hotels (H2a).

Additionally, we hypothesize that differences in emotional tone for unfavorable reviews are higher for 5-star hotels, as consumers place higher expectations on their quality and, therefore, tend to judge a possible disservice in more negative terms (H2b).

Finally, the study examines whether the different rating type is also associated with further differences in the reviewers' communication style: namely, the positive emotional tone of the review, and the use of words related to affective and cognitive processes when describing their experiences through the reviews. Hence, as favorable reviews tend to share positive feelings toward the experience, while unfavorable ones aim to describe unsatisfactory situations or to illustrate the reasons for complaint, we hypothesize that the former score higher on affective processes and the latter score higher on cognitive processes (H3).

Methodology. A total of 708 publicly available reviews were collected from the TripAdvisor[®] website (<https://www.tripadvisor.it>), with the oldest review dated August 16th, 2004 and the most recent dated January 4th, 2018. The analyzed reviewed were taken from the TripAdvisor[®] pages of seven hotels, randomly selected among those located in a medium-sized Southern Italian city with a strong tourist vocation. These hotels were identified by selecting only accommodation facilities from that city that were classified as "Hotels" by TripAdvisor[®] and catalogued as 3-star or 5-

[♦] The authors gratefully acknowledge Leonardo Casucci for his support in data collection.

^{*} Post-Doc Research Fellow - University of Salento, Lecce
e-mail: marco.pichierri@unisalento.it

^{*} Assistant Professor - University of Chieti-Pescara
e-mail: giovanni.pino@unisalento.it

[▲] Full Professor of Marketing - University of Salento, Lecce
e-mail: gianluigi.guido@unisalento.it

star hotels. We only considered the reviews written in English. The overall sample of available reviews included: i) 137 reviews of hotel structures classified as 3-star hotels by TripAdvisor®; ii) 571 reviews of hotel structures classified as 5-star hotels by TripAdvisor®.

For each review, we collected the whole text comment and overall rating for the hotel. We then copied and pasted the data into a MS Excel spreadsheet and imported the material into the LIWC 2015 text analysis software. Through that analysis, we obtained measures of review length (measured as number of words contained in a single review) and emotional tone (which combines the two dimensions of positive and negative emotions emerging from the text into a single summary variable, with variable values above 50 suggesting a more positive emotional tone; Cohn, Mehl, and Pennebaker, 2004). Furthermore, in order to assess the affective and cognitive components present in individuals' reviews, we considered two additional measures extracted through the LIWC software: the individual use of words associated with affective processing (e.g., happy, cried) or cognitive processing (e.g., cause, know, ought). Descriptive statistics for the considered variables for the whole reviews sample are reported in Table 1, below.

Tab. 1: Descriptive statistics for the considered variables for the whole reviews sample

	Mean	SD
Hotel Rating	4.40	.78
Word Count	121.95	92.34
Emotional Tone	89.78	18.38
Affective Processes	8.01	3.33
Cognitive Processes	8.27	3.70

Note: $N = 708$.

Source: Our elaboration from TripAdvisor®.

Results. In order to test the first research hypothesis, we conducted an independent-samples t-test to compare the review length for favorable and unfavorable reviews. To this end, we first divided the whole sample of reviews into two groups according to the median value of the rating attributed to the hotels (Median = 4.00). There was a statistically significant difference in word count for favorable ($M = 117.79$, $SD = 91.05$) and unfavorable reviews ($M = 156.05$, $SD = 96.26$; $t(93.37) = 3.31$, $p < .01$, two-tailed). The magnitude of the differences in the means (mean difference = 38.26, 95% CI: 15.32 to 61.20) was small (eta squared = .02). Thus, H1 was supported.

In order to test the second research hypothesis (H2a-b), we performed a two-way, between-groups multivariate analysis of variance in order to investigate possible differences in the two considered dependent variables (review length and emotional tone) due to the rating type (favorable vs. unfavorable reviews) and the different hotel classification (3- and 5-star hotels).

There was a statistically significant multivariate difference for the interaction between rating type and hotel classification on the combined dependent variables, $F(2, 703) = 15.39$, $p < .001$; Wilks' Lambda = .96; partial eta squared = .04. When we considered the results for the two dependent variables separately, the interaction between rating type and hotel classification reached statistical significance for both review length ($F(1, 704) = 6.78$, $p < .01$, partial eta squared = .01), and emotional tone ($F(1, 704) = 27.90$, $p < .001$, partial eta squared = .04). An inspection of the mean scores for review length indicated that, when considering 3-star hotels, both favorable and unfavorable reviews had almost similar length ($M_{\text{Favorable}} = 104.62$; $M_{\text{Unfavorable}} = 100.10$). Instead, for reviews related to 5-star hotels, unfavorable reviews were lengthier than favorable ones ($M_{\text{Favorable}} = 120.70$; $M_{\text{Unfavorable}} = 179.90$), thus supporting H2a.

Next, we inspected the mean scores for the reviews' emotional tone. As one would expect, favorable reviews generally featured a more positive emotional tone ($M_{\text{Favorable}} = 92.60$; $M_{\text{Unfavorable}} = 66.69$). However, when considering 3-star hotels, the difference in tone between favorable and unfavorable reviews was slight ($M_{\text{Favorable}} = 92.88$; $M_{\text{Unfavorable}} = 83.07$), but it became considerable for reviews related to 5-star hotels ($M_{\text{Favorable}} = 92.54$; $M_{\text{Unfavorable}} = 59.71$). Hence, H2b was supported. Mean scores and standard deviations for measures of word length and emotional tone as a function of rating type and hotel classification are summarized in Table 2, below.

Tab. 2: Mean scores and standard deviations for measures of word length and emotional tone as a function of rating type and hotel classification

	Review Length				Emotional Tone			
	3-Star Hotels		5-Star Hotels		3-Star Hotels		5-Star Hotels	
Rating Type	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Favorable	104.62	73.49	120.70 _a	94.30	92.88 _b	14.90	92.54 _c	13.28
Unfavorable	100.09 _d	61.57	179.89 _{ad}	98.87	83.07 _b	24.27	59.71 _c	32.16

Note: Means sharing subscripts are significantly different from each other. Significant differences are at least at $p < .05$.

Source: Our elaboration from TripAdvisor®.

Finally, in order to test the third research hypothesis, we performed a two-way, between-groups multivariate analysis of variance to investigate the impact of the rating type and the different hotel classification on both the affective and cognitive processes inherent to reviewers' writing styles.

There was a marginally significant multivariate difference for the rating type ($F(2, 703) = 17.93, p < .001$; Wilks' Lambda = .95; partial eta squared = .05) and for the interaction between rating type and hotel classification on the combined dependent variables ($F(2, 703) = 2.59, p = .07$; Wilks' Lambda = .99; partial eta squared = .01). When we considered the results for the two dependent variables separately, the impact of rating type was statistically significant for both affective ($F(1, 704) = 27.96, p < .001$; partial eta squared = .04) and cognitive processes ($F(1, 704) = 10.44, p < .01$; partial eta squared = .02). However, the interaction between rating type and hotel classification reached statistical significance for cognitive processes ($F(1, 704) = 5.18, p = .02$, partial eta squared = .01), but not for affective processes ($F(1, 704) = .09, p = .77$).

An inspection of the mean scores for affective processes indicated that for both hotel categories, favorable reviews presented higher scores (i.e., higher frequency of words) related to affective processes (3-star hotels: $M_{\text{Favorable}} = 8.55$; $M_{\text{Unfavorable}} = 6.36$; 5-star hotels: $M_{\text{Favorable}} = 8.21$; $M_{\text{Unfavorable}} = 5.75$). On the contrary, when considering the cognitive processes, unfavorable reviews were characterized by higher scores for both hotel categories (3-star hotels: $M_{\text{Favorable}} = 8.63$; $M_{\text{Unfavorable}} = 9.09$; 5-star hotels: $M_{\text{Favorable}} = 7.91$; $M_{\text{Unfavorable}} = 10.60$). Mean scores and standard deviations for measures of affective processes and cognitive processes as a function of rating type and hotel classification are summarized in Table 3, below.

Tab. 3: Mean scores and standard deviations for text measures of affective processes and cognitive processes as a function of rating type and hotel classification

	Affective Processes				Cognitive Processes			
	3-Star Hotels		5-Star Hotels		3-Star Hotels		5-Star Hotels	
Rating Type	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Favorable	8.55 _a	3.64	8.21 _b	3.26	8.63	3.96	7.91 _c	3.55
Unfavorable	6.36 _a	2.35	5.75 _b	2.67	9.09	4.73	10.60 _c	3.08

Note: Means sharing subscripts are significantly different from each other. Significant differences are at least at $p < .05$.

Source: Our elaboration from TripAdvisor[®].

Discussion and practical implications. The study offers helpful insights for managers operating in the tourism and hospitality industry. If the length of the review is associated with the type (favorable or unfavorable) of the overall judgment attributed to a hotel, and lengthier reviews are generally associated with unfavorable judgments, hotel marketing managers should pay particular attention to customers' long texts and communications, as they probably signal possible disservices or poor quality standards. Furthermore, hotel managers could identify possible problems by asking customers for feedback during their stay, as verbose comments may be associated with unfavorable evaluations.

Interestingly, when considering different hotels' classification (i.e., comparing 3-star hotels to 5-star hotels), the unfavorable reviews are still lengthier than favorable ones, but this difference is significant only for 5-star hotels. This evidence seems to suggest that higher-star hotels are associated with great expectations and higher quality; thus, a mismatch between consumer expectations and hotel experience is reflected in customers' long-winded descriptions of the encountered problems. Furthermore, this "low tolerance" toward disservices in classy hotels is also reflected in the differences of the reviews' emotional tone, whereby the differences between favorable and unfavorable reviews were larger for the 5-star hotels than for the 3-star ones.

Finally, the study shows that the different rating type is associated with word choices that relate to affective and cognitive processes. This is probably due to the fact that favorable reviews tend to express positive feelings toward the lived experience, while unfavorable ones illustrate the reasons for the complaint to prospective customers. Hence, hotel managers should devote particular attention to creating positive emotional experiences that may lead to favorable descriptions and, by extension, positive judgments. This evidence also suggests that hotel managers should take note of customers' communication styles when interacting with hotel personnel, as the way in which customers communicate is strictly associated with the valence of their judgment.

Originality of the study. Despite the wide body of research analyzing tourists' online reviews, previous studies in the tourism domain have only investigated the role of review length with reference to textual features (e.g., text understandability and expressiveness) or review usefulness; there have been no investigations of this factor in relationship to tourists' evaluation of hotel stays. Hence, this study adds to prior literature on review length while shedding light on the possible association between this factor and the final judgment attributed to the hotel.

By considering all the 3- and 5-star hotel facilities of a tourist city, this study provides a reliable picture based on a sample of foreign tourists. The study advocates a bottom-to-top approach whereby the textual analysis of customer reviews can provide useful suggestions for hotel industry managers—namely, that "less" text may be indicative of a "more" positive experience.

Limitations. The research only considered a sample of reviews written in English: Future studies may consider

different languages (cf. Schuckert, Liu, and Law, 2015) or the reviewer origin (i.e., native or non-native speaker) and their relationship to review length, emotional tone, or other stylistic elements. Additionally, the study considered only a sample of hotel structures located in a specific medium-sized city in Southern Italy. Although this city has a strong tourist emphasis, its inherent idiosyncrasies could lead the related tourism environment to differ from other cities or places. Hence, future research could verify, for example, whether the obtained results are robust enough to be stable across several distinct destinations. Furthermore, it would be interesting to observe whether reviewers' communication style (e.g., in terms of review length, or affective and cognitive processes) changes across different tourist destinations.

Key words: review length; hotel rating; hotel reviews; reviewers; hotel classification; communication style

References

- BEREZINA K., BILGIHAN A., COBANOGLU C., OKUMUS F. (2016), "Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: text mining of online hotel reviews", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 25, n. 1, pp. 1-24.
- BOO S., BUSSEER J.A. (2017), "Meeting planners' online reviews of destination hotels: A twofold content analysis approach", *Tourism Management*, vol. 66, pp. 287-301.
- COHN M.A., MEHL M.R., PENNEBAKER J.W. (2004), "Linguistic markers of psychological change surrounding September 11, 2001", *Psychological Science*, vol. 15, n. 10, pp. 687-693.
- FANG B., YE Q., KUCUKUSTA D., LAW R. (2016), "Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics", *Tourism Management*, vol. 52, pp. 498-506.
- FILIERI R., HOFACKER C.F., ALGUEZAU S. (2018), "What makes information in online consumer reviews diagnostic over time? The role of review relevancy, factuality, currency, source credibility and ranking score", *Computers in Human Behavior*, vol. 80, pp. 122-131.
- GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ M.R., MARTÍNEZ-TORRES R., TORAL S. (2016), "Post-visit and pre-visit tourist destination image through eWOM sentiment analysis and perceived helpfulness", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, n. 11, pp. 2609-2627.
- HU Y.H., CHEN K. (2016), "Predicting hotel review helpfulness: The impact of review visibility, and interaction between hotel stars and review ratings", *International Journal of Information Management*, vol. 36, n. 6, pp. 929-944.
- KORFIATIS N., GARCÍA-BARIOCANAL E., SÁNCHEZ-ALONSO S. (2012), "Evaluating content quality and helpfulness of online product reviews: The interplay of review helpfulness vs. review content", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 11, n. 3, pp. 205-217.
- KWOK L., XIE K.L. (2016), "Factors contributing to the helpfulness of online hotel reviews", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28 n. 10, pp. 2156-2177.
- LIU Z., PARK S. (2015), "What makes a useful online review? Implication for travel product websites", *Tourism Management*, vol. 47, pp. 140-151.
- SCHUCKERT M., LIU X., LAW R. (2015), "A segmentation of online reviews by language groups: How English and non-English speakers rate hotels differently", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 48, pp. 143-149.
- TSANG A.S., PRENDERGAST G. (2009), "Is a 'star' worth a thousand words? The interplay between product-review texts and rating valences", *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 11/12, pp. 1269-1280.

The videoguides of the Musei Civici in Rome: an example of museum sustainability

ADELE MAGNELLI* ROBERTA FALCONE• VALERIA PIZZIOI[^] MARIA CATERINA SCHETTINI**

Abstract

Objectives. The following project, created by ETT S.p.A. for Zètema Progetto Cultura, in collaboration with the Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali, aims to create a tool to assist the museum visit that is sustainable and easy to use and that does not go to impact with museum spaces.

Methodology. The project is the result of a collaboration between different figures involved (technical staff, scientific staff, museum directors) to create a tool capable of enlivening the user experience, sharpening its curiosity and pushing it further, thanks to an addictive storytelling, digital tools, such as augmented reality, beacons, virtual reality.

Findings. The videoguides of the Musei Civici in Rome have increased the level of sustainability of museums and the degree of satisfaction and involvement of users thanks to a compelling storytelling about the three museums (Musei Capitolini, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali, Museo dell'Ara Pacis).

Research limits. The videoguide have been introduced some months ago and therefore the results still need to be tested.

Practical implications. The videoguides of the Musei Civici in Rome are revolutionizing the visit to three museums thanks to the help of the Beacon system (BLE signal repeaters) that detect the user's position in the museum rooms and the use of augmented reality and virtual reality that generate a real experience. Visitors are no longer passive users, but become active users.

Originality of the study. The intent of the project was to create an innovative and sustainable tool that will further entice the visit to the three museums of the Musei Civici in Rome.

Key words: videoguide; augmented reality; cultural heritage; museum; storytelling; technology

Introduction

In recent years, museums have begun to deal with ICT- Information and Communication Technology- to improve accessibility, communication and understanding of their collections, establishing a dialogue both with the museum structure and the object exposed and with the visitor. The museum is becoming a direct promoter of culture, in which the aspect of the communicative function has acquired the same relevance as the conservative one.

Museums have moved from the use of traditional tools, still in use, such as captions, informative panels, group guides, to digital and technological ones, such as touch screens, interactive paths, mobile apps, virtual tours, interactive installations. The revolution has also invested the traditional tools related to the museum visits, the audioguides, which allow listening to a recorded audio story, which have evolved into increasingly innovative devices, such as videoguides, tools that allow the reproduction of visual content like images and videos, that combine experiences of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) with audio content on different types of technological supports, such as smartphones and tablets.

The Musei Civici in Rome - specifically Musei Capitolini, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali, Museo dell'Ara Pacis - adopted a few months ago a highly innovative videoguide, created by ETT S.p.A. for Zètema Progetto Cultura, in collaboration with the Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali. The multimedia tool assembles the characteristics of a traditional audioguide with the description of the artworks preserved inside the museums and

* International Project Manager - ETT S.p.A.
e-mail: adele.magnelli@ettsolutions.com

• Multimedia Architect- ETT S.p.A.
e-mail: roberta.falcone@ettsolutions.com

[^] Content creator - ETT S.p.A.
e-mail: valeria.pizzioi@ettsolutions.com

** Content creator- ETT S.p.A.
e-mail: mariacaterina.schettini@ettsolutions.com

conveys the contents through the wise use of storytelling combined with modern technologies of augmented reality (AR) and virtual reality (VR). The innovative videoguide is a versatile and dynamic tool that allows visitors to enjoy museum environments in a completely original way, through the stories that are being told and the technologies that are being used in this project. Moreover, the device that has been created uses sustainable technologies with a low environmental impact that relate to system based on the BLE-Beacon technology that provides support for simple and immediate use. The system installed, consisting of small Bluetooth signal repeaters - the Beacons - of imperceptible aesthetic impact and easy to install, does not impact with museum environments or with the artworks preserved, that are not obscured by the use of technology but indeed are valued and enhanced.

The concept of sustainability and its applicability in museums

Sustainability can be defined as a development able to ensure the satisfaction of the needs of the present generation without compromising the possibility of future generations to realize their own. The concept was introduced during the first ONU Conference on the Environment in 1972, although only in 1987, the goal of sustainable development was clearly defined with the publication of the so-called Brundtland report. After the ONU Conference on Environment and Development of 1992, it becomes the new paradigm of development itself.

The peculiar characteristics of sustainability, in terms of environmental contents, are: the carrying capacity, the possibilities of self-regulation, the resilience and the resistance that influence the stability of the ecosystem. An ecosystem in balance is implicitly sustainable; moreover, the greater its stability, the greater its self-regulation abilities with respect to internal and above all external factors, which tend to alter its state of equilibrium. The concept of sustainability compared to its early versions, has undergone a profound evolution that, starting from a vision centered primarily on ecological aspects, has arrived at a more global meaning, which takes into account not only the environmental dimension, but also the economic one and the social one. Economic sustainability is connected to profit and prosperity that is achieved by combining efficiency and effectiveness of each activity; social sustainability, on the other hand, is linked to equity and well-being that is achieved through a fair distribution of the benefits of development to alleviate poverty; finally, environmental sustainability is connected to the conservation, protection and management of environmental resources, particularly non-renewable ones (Della Lucia, 2018).

In the last decades, sustainability has become a topic that has increasingly been investigated in various sectors due to both global pollution and the improper use of natural resources. Among the companies involved in this change, museums are also increasingly committed to becoming "green" both nationally and internationally. A museum is defined as sustainable when: it plays an active role in reducing its environmental impacts by seeking a balance between the efficiency of the building-plant system, between the needs of visitors, staff and collections; preserves the collections for future generations, favoring the interpretation of contents and meanings useful to contemporary society; provides secure, comfortable, inclusive and accessible places for all; plays a key role as a platform for the development and organization of networks and systems between museums and cultural heritage; it is flexible in order to allow adaptations to changes in political and institutional conditions without compromising the services offered, use and enhancement and conservation activities.

Therefore, sustainability in museums can be understood as their ability to efficiently use the resources available in a framework of economic sustainability. In other words, the use has also extended to the services and technologies used that does not alter the museum spaces, in the perspective of a conscious use of technologies.

The videoguide: the museums involved - Musei Capitolini, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali e Museo dell'Ara Pacis - storytelling and visit itineraries

The museums that benefit from the new videoguides, Musei Capitolini, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali e Museo dell'Ara Pacis, are part of the museum system of Roma Capitale, made up of an extremely diversified set of museums and archaeological sites of great cultural value.

The Musei Capitolini, considered the oldest public museum in the world, represents the most important civic museum in Rome inaugurated in 1734, under Pope Clement XII.

The oldest core of the collection dates back to 1471, when Pope Sixtus IV donated to the Roman people some bronze statues already preserved in the Lateran (the Lupa, the Spinario, the Camillo and the colossal head of Constantine, with the globe and the hand) which they were initially placed on the external façade and in the courtyard of the Palazzo dei Conservatori. In the following centuries, the original core was enriched by successive acquisitions of finds from urban excavations closely connected with the history of ancient Rome, now exhibited between Palazzo dei Conservatori, Palazzo Nuovo and the Pinacoteca Capitolina.

The so-called "Mercati di Traiano", a unique archaeological complex in Rome, perhaps even worldwide, has experienced the evolution of the city from the imperial age until today: it has been constantly reused and transformed. Once the strategic administrative center of the Imperial Fora, became a noble residence and a military fortress during the Middle Ages, a prestigious convent during the Renaissance and a military barracks after the Capture of Rome. Since 2007 the spaces of the "Mercati di Traiano" host the Museum of the Imperial Fora, dedicated to the architecture and sculpture of the Imperial Fora, whose set-up highlights the ancient volumes and functionality of the building. In the museum, the ancient monuments are reconstructed to restore the idea of the original spaces and their functions. Today,

the museum exhibits some architectural reconstructions of Caesar's Forum, Augustus's Forum, Nerva's Forum, Templum Pacis and Trajan's Forum.

The Museo dell'Ara Pacis, designed by Richard Meier and inaugurated in 2006, houses the Ara Pacis Augustae, the altar dedicated in 9 BC from the emperor Augustus to the Roman Pax, divinity that symbolizes the peace and prosperity of the Augustan Era. Previously, the Ara Pacis, after its discovery, was placed between Via di Ripetta and the Lungotevere where it is currently located, in the case of Morpurgo which was inaugurated by Mussolini in 1937.

Through the videoguide, visitors, for example, can discover the collections of the Musei Capitolini, learn about the original location of the pieces coming from the Imperial Fora and understand the meaning of the friezes decorating the Ara Pacis, through emotional and impactful storytelling.

Storytelling develops in parallel to the history of human culture and turns out to be the privileged communicative form both for the dissemination of the tradition and cultural identity of a people, and for the creation and sharing of a system of values, symbols and ideas by to leave as a testimony to posterity. History, therefore, defined as a succession of events, is a set of narratives communicated through primordial forms of dissemination: from the great hunting trips of the rock engravings to the adventures of mythical heroes praised and set to music by Greek aedi, from religious poems to cosmogonies antique. Later, even with the birth of a more articulated thought such as the philosophical one, we continue to favor the narrative as an explanatory tool (such as in the Platonic myths).

In later times, thanks to the emergence of new communication media, such as the press, cinema, radio, TV and the Internet, the story is enriched with other meanings, values - and symbols to be divulged.

Nowadays smartphones and other mobile devices have become the tools through which the technique of digital storytelling is implemented, in which the story is accompanied by 3D reconstructions, augmented reality (AR) and virtual reality (VR).

Thus, in the videoguide, the story, conveyed by a vivid storytelling, takes place through the voice of the characters who experienced firsthand the stories told: the emperor Trajan and the architect Apollodorus of Damascus in the case of the Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali, the Pax, the deity made official by Augustus for the Museo dell'Ara Pacis (only for the Musei Capitolini, the choice fell on a neutral narrator, given the complexity of the museum structure).

The use of this narrative solution allows visitors not only to better understand archaeological data and historical events in museums, but also to identify themselves with the character and feel part of the story told. With the help of this technique, users also have the opportunity to better memorize the story and the historical information heard and thus experience a totally immersive experience.

The story is completed by photographs of the artworks, details, reconstructions, reliefs, taken from the archives of the three museums, some of which are unpublished, which further enrich the experience.

The tours of the videoguide have been designed and structured on the historical and archaeological characteristics of each museum. Users can choose between different visit routes, depending on their time availability and also on the topic they want to learn more about.

For each museum, has also been designed a complete itinerary that includes all the artworks, subject of in-depth study by the videoguide. The other paths concern the deepening of some themes, such as the human and divine events of the protagonists of the ancient world, borrowed from legends and myths, the architecture of the Imperial Fora, or the hidden meanings of the Ara Pacis reliefs.

The videoguide: "sustainable" technology (beacons, augmented reality and virtual reality)

The videoguide, which can be available for rent from museums or downloaded from an app on any personal smartphone, interfaces with the Beacon system, which creates a direct interaction with the mobile device (smartphone or tablet) on which the application is installed, and automatically suggests the contents related to the points of interest (POIs) located nearby.

The beacons have completely revolutionized the way we interact with museum spaces because these BLE signal repeaters allow the use of multimedia contents that provide insights into the artworks of the museum or the monument in which we are located. Furthermore, since these devices are not invasive, they are usually placed near the artworks, and allow the visitor to approach text, photos, videos or audio reproductions on their smartphone or other device. In this way users, even if they are not accustomed to the use of technology, can easily use the contents and find their way around museums, even very wide ones.

Beacons are small-frequency Bluetooth (BLE transmitters) signal repeaters powered by a button battery, whose transmission range goes from a minimum of 1.50 m to a maximum of 70 m, of imperceptible aesthetic impact and easy to install. Through beacons, user can easily orientate into the museum rooms and can be guided to the discover of the artworks that have been identified as Point of Interest (POI).

The videoguide presents innovative augmented reality contents that integrate information on individual POIs in a new and immediate way. Framing the artwork with the camera of the device, in fact, the virtual setting of augmented reality can make additional information levels visible, such as in-depth videos, historical photos, reconstructions or textual information.

Specifically, the methods of use of AR are the following:

1. Discover mode: through explorable in-depth hotspots that give textual information, details of the artworks (eg. Frescoes by Tommaso Laureti, Musei Capitolini; The model of the Campo Marzio, Museo dell'Ara Pacis;

Terrazza del Belvedere, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali), radiographic images (eg. La buona ventura, Caravaggio, Musei Capitolini);

2. *Narrative / animation / planar AR mode: for some pictorial artworks, contents are directly embedded to them, creating a brand-new point of view (eg. the audio narration follows the AR animation that reveals the details of the artwork as shown in the "Romolo e Remo" painting by Peter Paul Rubens, Musei Capitolini);*
3. *Pure recognition: the recognition of the artwork will trigger the activation of a related content (eg. Frieze with figurines of cupids, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali; Sarcofago di Monte del Grano, Musei Capitolini; Floral frieze, Museo dell'Ara Pacis).*
4. *AR logo: just framing some iconic logos, spread into the museum and easily recognizable, visitors can activate videos related to the artworks that provide new information using visual contents.*

The three museums can also be explored through exclusive 360° virtual reality content, accessible from the "panoramic" section on the downloaded apps through cardboard viewers. The contents concern panoramic photos, new and suggestive perspectives that provide a new point of exploration of the museum spaces that have a promotional role, but also of visiting souvenirs, stimulating the downloading of apps and new visits of places.

Thus, the visitors become the real protagonists of museum explorations, to which the secrets and curiosities that lie between the travertine and marble textures are revealed.

To ensure accessibility for users with hearing disabilities, the videoguide also presents a text adapted and simplified for hearing impaired people, embodying the perspective of inclusion of all social categories, which otherwise could not completely enjoy the contents of the videoguide.

Therefore, the sustainability of the project becomes evident in relationship with:

- *the Beacon BLE system installed in museums that has an imperceptible aesthetic impact, is easy to install, respectful of the environment and the ecosystem. The system, once installed, does not require daily maintenance and is not invasive. The Beacons, small bluetooth signal repeaters, have been placed near the artworks, and given their small size of a few centimeters, they are almost invisible and do not "suffocate" or "compromise" the museum spaces. Furthermore, the already installed Beacons, in the future, could be reused for different projects by simply recalibrating their functioning spectrum for other devices or for other museum environments;*
- *Beacons, using Bluetooth technology that allows information to be exchanged between different devices through a short-range safe radio frequency that can search for devices covered by the radio signal within a range of a few tens of meters by connecting them, they make up for the lack of the Wi-Fi network of museums, without further aggravating the costs and the energy consumption of museum facilities;*
- *using technological devices, as tablets, allows the possibility to insert new contents into the videoguide just downloading a new release of the app reducing any waste. Contents can be always update and coherent with the pieces that are displayed into the museum collection.*
- *the tablets used as videoguides of the three museums are easy to use for users who, following one of the proposed routes, can move freely within the museum spaces, feeling not prisoners of technology. In the future, if these tablets are no longer used as videoguides, they can be reused for other projects and purposes.*

The whole project aims to achieve a sustainable model representing a tool able to assist the museum visit that highlights the collections of each museum and their specific characteristics. Visitors cannot be considered passive users, but active as they are free to choose their own visit route or personalize it according to their interests, their needs and their own time availability. Thus digital tools can provide additional support for the museum visit because they are integrative in general with cultural diffusion and enhancement.

The role of new technologies in the museums today

Nowadays, the museums are no longer simple places for exhibiting works and containers of objects, but in addition to the conservative role, they also play a social role. The museums aim to become real driving forces for activities, culture, research and study. The museum has gone, gradually, from the simple role of preserving and giving information to that of a place for learning through experiences that can become increasingly emotional through the use of new technologies.

The cultural fruition is therefore linked to two distinct but complementary areas: the object showing, which presupposes the knowledge of the museum architecture; and the narration, which presupposes the profound knowledge of the artist, the artwork or the territory that is being told, consequently linked to the transmission of this knowledge. These two aspects profoundly affect the relationship between container and cultural content and, thanks to the use of ICT, evolve in an increasingly participatory sense. Users become the focus that, through interaction, links together these two topics.

Therefore, the museum presents itself as a modern institution, open to innovations and able to make an active contribution to the development of thought and culture in the contemporary society.

New technologies applied to cultural heritage can play a fundamental and positive role in improving conditions and increasing the public enjoyment of cultural heritage, modernizing the cultural offer.

The fruition takes place in relation to the "virtual world" of cultural heritage and the possibility of connecting via the internet, contributing to the fundamental need to increase knowledge of cultural heritage throughout the world. The internet has in fact determined the globalization of the cultural content, as it allows anyone, anywhere in the world and at any time, to be able to access and enjoy the digitized content. Just think of the museum websites, digital libraries, and

even the creation of applications for smartphones and tablets that deal with the knowledge and dissemination of art and culture, and it will be easy to perceive the enormous progress of cultural experiences aimed at a particular audience wide.

ICT tools make cultural heritage more evident, understandable and accessible to citizens and visitors. There is no doubt that the technologies, due to their enormous potential applied to cultural heritage, must therefore be viewed favorably, appreciating their positive contents, as they can contribute to safeguarding the cultural identity of the places, the dissemination of culture and the production of new cultural offers, and can be an important driver to support competitive growth, as well as the development of innovative and profitable business models, with the advantage of spreading the knowledge of goods without danger to their conservation or maintenance.

The globalization of cultural contents and their virtual use, which today are allowed by the network applied to the use of mobile devices, allow anyone, at any time and place and with extreme ease, to get in touch with the cultural heritage that is found preserved in the places and institutes of culture around the world, easily achieving access to places, goods and cultures, even far from the user. All this, from a socio-cultural point of view, helps to recover and transmit the cultural identity of countries and populations more easily to future generations and at the same time it promotes knowledge of other cultures.

The challenge that accompanies public, museum and new technologies is to make access to content increasingly simple and natural for any type of user, but increasingly complete in terms of quality and quantity of information. The presence of technology should be discreet so users can focus on interacting with content rather than with the technological tools. The way forward is to create digital devices that are able to interpret the requests of museum visitors through the recognition of their position or the gestures they make, adapting the technology to people and not vice versa.

Therefore, the videoguide realized for the Musei Civici in Rome can be considered an absolutely original and innovative tool that manages to break the barriers that could arise between visitors and the use of the cultural asset itself.

From this point of view, the contribution of technologies constitutes an added value compared to the museum visit tout court, which is enriched with new interactive and multimedia experiences.

Conclusion

The diffusion of ICT in the cultural sector has followed a dual direction: it has allowed the transformation of the cultural institution, which has acquired new tools for the enhancement and administration of heritage, and has also allowed the change in the methods of fruition, which aims to the redefinition of the relationship “user - cultural heritage”.

Technological innovation is as an essential opportunity for the diffusion of culture, knowledge, research, teaching and dedicated information. In this new perspective, the cultural sphere assumes importance not only in relation to conservation and protection but also in relation to the moment of enhancement and consequent use by the community: new technologies have introduced new parameters of diffusion and accessibility.

It is therefore clear that the experiences of fruition are exponentially linked to the use of new technologies and to the concept of sustainability.

The videoguide designed for three of the Musei Civici in Rome - Musei Capitolini, Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali, Museo dell'Ara Pacis - created by ETT S.p.A. for Zetema Progetto Cultura, in collaboration with the Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali, is therefore characterized as a visiting tool with a lot of potential, able to revive the user experience, sharpen its curiosity and enhance its knowledge.

The tool was created thanks to the wise collaboration between the various parties involved in the project (scientific personnel-technical personnel) to create a reasoned and not improvised product. Among the aspects that can be most appreciated in the project is the sustainability of the BLE Beacon system that does not impact the museum spaces, the innovativeness and ease of use of the videoguide, the storytelling that involved the user in the narrated stories, allowing them to identify and memorize abstract and complex concepts and the use of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) which have further enriched the visitors' experience within the three Museums, which with this instrument feels fully involved, becoming an active and no longer passive part of museum processes.

References

- BONACASA N. (2010), *Il museo on-line. Nuove prospettive per la museologia*, Palermo.
- BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Roma.
- BORGHI B. (2008), *Un patrimonio di esperienze per la didattica del Patrimonio*, Bologna
- BOROWAY I. (2014), *Defining Sustainable Development for Our Common Future - A history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)*, London.
- CELENTANO M. (2011), “Interfacce e sistemi a realtà virtuale per un apprendimento esperienziale”, in *Italian Journal Of Educational Research III* < <http://ojs.pensamultimedia.it/index.php/sird/article/view/294/283> > [accesso 1 aprile 2019].
- DELLA LUCIA M. (2018), *Approccio manageriale allo sviluppo sostenibile. Un framework interpretativo e di gestione integrato*, Milano.

- ROTA M. (2016), *Verso un museo sostenibile. Criteri, strumenti ed indicatori*, Tesi di dottorato, relatori proff. Filippi M., Aghemo C., Dal Pozzolo L., Politecnico di Torino, DENERG - Dipartimento Energia.
- LAZZARO A. (2017), *Innovazione tecnologica e patrimonio culturale tra diffusione della cultura e regolamentazione*, Messina.
- MARTY P.F., BURTON J.K. (2009), *Museum Informatics. People, Information and technology in Museums*, New York.
- SANESI I. (2017), *Musei, bilancio di sostenibilità e dintorni*, <<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/musei-bilancio-di-sostenibilit%C3%A0-e-dintorni>> [accesso 18 febbraio 2019].
- SCARTABELLI T. (2014), *Media e didattica museale nuove tecnologie per educare: quando la multimedialità ed interattività incontrano il museo e il patrimonio culturale*, Roma.
- SCHETTINI M. C. (2017), “Vademecum: come impiegare al meglio le nuove tecnologie per la fruizione museale (linee guida)”, in *Archeomatica*, n. 2, p. 20.