sinergie
italian journal of management

FONDAZIONE CUEIM

SIMA
Società Italiana di MANAGEMENT

CONVEGNO SINERGIE-SIMA 2017

Value co-creation: le sfide di management per le imprese e per la società

Università di Napoli Federico II - Monte Sant'Angelo

15-16 giugno 2017

Conference Proceedings (Extended Abstract volume) del Convegno Sinergie - Sima 2017
Value co-creation:le sfide di management per le imprese e per la società
Napoli, 15-16 giugno 2017
Università degli Studi di Napoli "Federico II"

ISBN 97888907394-9-1

I Conference Proceedings sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
http://www.sinergiejournal.it

Progetto grafico della copertina
Giampiero Cherchi

© 2017 Fondazione CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

Convegno Sinergie - Sima 2017

Value co-creation: le sfide di management per le imprese e per la società

15-16 giugno 2017

Conference Proceedings

Extended Abstract Volume

a cura di

Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli,

Alberto Pastore e Paolo Stampacchia

Conference chairs

GAETANO M. GOLINELLI	*Sapienza Università di Roma*
CLAUDIO BACCARANI	*Università di Verona*
ALBERTO PASTORE	*Sapienza Università di Roma*
MARCO FREY	*Scuola Superiore S. Anna di Pisa*

Guest editor

PAOLO STAMPACCHIA	*Università di Napoli Federico II*

Coordinamento scientifico

MARTA UGOLINI	*Università di Verona*
GENNARO IASEVOLI	*Libera Università Maria SS. Assunta LUMSA, Roma*

International coordination

ANGELO A. CAMILLO	*Woodbury University, Los Angeles, USA*
SANDRO CASTALDO	*Università Bocconi, Milano*

Comitato d'onore

SERGIO SCIARELLI	*Università di Napoli Federico II*
LUCIO SICCA	*Università di Napoli Federico II*

Comitato scientifico

STEFANO BRESCIANI	*Università di Torino*
FRANCESCO CASARIN	*Università Cà Foscari, Venezia*
PEGGY CHAUDHRY	*Villanova School of Business, USA*
EVERT GUMMESSON	*Stockholm University, Stockholm, Svezia*
MICHAEL HAEINLEIN	*ESCP Europe of Paris, Francia*
CHARLES HOFACKER	*Florida State University, USA*
MORTEN HUSE	*Witten/Herdecke Business School, Germania*
EUGENE JAFFE	*Ruppin Academic Center, Emek, Tel Aviv, Israele*
VINCENZO MAGGIONI	*Università della Campania Luigi Vanvitelli, Caserta*
AMEDEO MAIZZA	*Università del Salento*
ANDREA PACI	*Università di Firenze*
FRANCESCO POLESE	*Università di Salerno*
ALFONSO SIANO	*Università di Salerno*
ANTONELLA ZUCCHELLA	*Università di Pavia*

Comitato organizzatore locale

PAOLO STAMPACCHIA (Presidente)	*Università di Napoli Federico II*
FRANCESCO CALZA	*Università di Napoli Parthenope*
LUIGI CANTONE	*Università di Napoli Federico II*
ALESSANDRA DE CHIARA	*Università di Napoli L'Orientale*
MADDALENA DELLA VOLPE	*Università Suor Orsola Benincasa*
CLELIA MAZZONI	*Università della Campania Luigi Vanvitelli, Caserta*
CRISTINA MELE	*Università di Napoli Federico II*
MAURO SCIARELLI	*Università di Napoli Federico II*
ROBERTO VONA	*Università di Napoli Federico II*
MARIA ROSARIA COPPOLA (referente)	*Università di Napoli Federico II*

Redazione

FEDERICO BRUNETTI	*Università di Verona*
PAOLA CASTELLANI	*Università di Verona*
NICOLA COBELLI	*Università di Verona*
ELENA GIARETTA	*Università di Verona*
CHIARA ROSSATO	*Università di Verona*
FRANCESCA SIMEONI	*Università di Verona*
FEDERICO TESTA	*Università di Verona*
VANIA VIGOLO	*Università di Verona*

Redazione scientifica e organizzativa

ANGELO BONFANTI (Coordinatore)	*Università di Verona*
FABIO CASSIA	*Università di Verona*
LAURA CIARMELA	*Sinergie*
ADA ROSSI	*Sinergie*
GIAMPIERO CHERCHI	*CUEIM*
SABRINA ANDREASSI DAL BEN	*CUEIM*
ANNALISA ANDRIOLO	*CUEIM*

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	*Università di Messina*
GRAZIANO ABRATE	*Università Del Piemonte Orientale*
CARLO AMENTA	*Università di Palermo*
BARBARA AQUILANI	*Università della Tuscia*
CAMILLA BARBAROSSA	*Sapienza Università di Roma*
GIANPAOLO BARONCHELLI	*Università di Bergamo*
CLARA BASSANO	*Università di Salerno*
GIUSEPPE BERTOLI	*Università di Brescia*
FRANCESCO BIFULCO	*Università di Napoli Federico II*
ENRICO BONETTI	*Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli*
GUIDO BORTOLUZZI	*Università di Trieste*
STEFANO BRESCIANI	*Università di Torino*
GIACOMO BUCHI	*Saa Scarl*
FEDERICA BUFFA	*Università di Trento*
FRANCESCA CABIDDU	*Università di Cagliari*
MARIA ROSITA CAGNINA	*Università di Udine*
GIUSEPPE CALABRESE	*Università di Foggia*
MONICA CALCAGNO	*Università Cà Foscari*
ADRIANA CALVELLI	*Università di Napoli Parthenope*
FRANCESCO CALZA	*Università di Napoli Parthenope*
ROSSELLA CANESTRINO	*Università di Napoli Parthenope*
LUIGI CANTONE	*Università di Napoli Federico II*
ARTURO CAPASSO	*Università Del Sannio*
ANTONELLA CAPRIELLO	*Università Del Piemonte Orientale*
SILVIO CARDINALI	*Università Politecnica Delle Marche*
PIER PAOLO CARRUS	*Università di Cagliari*
ELENA CASPRINI	*Scuola Superiore Sant'Anna*
SANDRO CASTALDO	*Università Commerciale "Luigi Bocconi"*
FEDERICA CECCOTTI	*Sapienza Università di Roma*
RAFFAELE CERCOLA	*Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli*
MARA CERQUETTI	*Università di Macerata*
CORRADO CERRUTI	*Università di Roma Tor Vergata*

ANDREA CHIARINI	*Università di Ferrara*
MARIA CHIARVESIO	*Università di Udine*
FRANCESCO CIAMPI	*Università di Firenze*
CRISTIANO CIAPPEI	*Università di Firenze*
MARCO CIOPPI	*Università di Urbino Carlo Bo*
CLAES MARIE-THERESE	*University of Louvain*
MARIA COLURCIO	*Università Magna Graecia di Catanzaro*
ENRICO COTTA RAMUSINO	*Università di Pavia*
ALESSANDRA COZZOLINO	*Sapienza Università di Roma*
FRANCESCO CRISCI	*Università di Udine*
GUIDO CRISTINI	*Università di Parma*
MONICA CUGNO	*Università di Torino*
MAREK ĆWIKLICKI	*Cracow University of Economics*
DANIELE DALLI	*Università di Pisa*
PATRIZIA DE LUCA	*Università di Trieste*
GIACOMO DEL CHIAPPA	*Università di Sassari*
MANLIO DEL GIUDICE	*Link Campus University*
VALENTINA DELLA CORTE	*Università di Napoli Federico II*
ALBERTO DI MININ	*Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa*
RAFFAELE DONVITO	*Università di Firenze*
FABRIZIO ERBETTA	*Università del Piemonte Orientale*
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	*Sapienza Università di Roma*
FRANCESCA FAGGIONI	*Università di Roma Tre*
ALBERTO FALINI	*Università di Brescia*
SONIA FERRARI	*Università della Calabria*
MARIA ANTONELLA FERRI	*Universitas Mercatorum*
FABIO FORLANI	*Università di Perugia*
VINCENZO FORMISANO	*Università di Cassino e del Lazio Meridionale*
EDOARDO FORNARI	*Università di Parma*
MARIANGELA FRANCH	*Università di Trento*
GIOVANNI FRAQUELLI	*Università del Piemonte Orientale*
MARCO FREY	*Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa*
LORIS GAIO	*Università di Trento*
MARCO GALVAGNO	*Università di Catania*
BARBARA GAUDENZI	*Università di Verona*

MARCO GIANNINI	*Università di Pisa*
ERNESTINA GIUDICI	*Università di Cagliari*
ALBERTO GRANDO	*Università Commerciale "Luigi Bocconi"*
GIAN LUCA GREGORI	*Università Politecnica delle Marche*
SIMONE GUERCINI	*Università di Firenze*
ENRICA IANNUZZI	*Università di Foggia*
GENNARO IASEVOLI	*Università Lumsa di Roma*
ANTONIO IAZZI	*Università del Salento*
ANNA RITA IRIMIAS	*Università di Trento*
FRANCESCO IZZO	*Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli*
KAFEL TOMASZ	*Cracow University of Economics*
BEATRICE LUCERI	*Università di Parma*
GIULIO MAGGIORE	*Unitelma Sapienza*
PIERPAOLO MAGLIOCCA	*Università di Foggia*
ANTONIO MAJOCCHI	*Università di Pavia*
ANDREINA MANDELLI	*Università della Svizzera Italiana*
UMBERTO MARTINI	*Università di Trento*
FRANCESCA MASCIARELLI	*Università di Chieti e Pescara*
MICHELA CESARINA MASON	*Università di Udine*
PIERO MASTROBERARDINO	*Università di Foggia*
MICHELA MATARAZZO	*Università del Sannio*
ALBERTO MATTIACCI	*Sapienza Università di Roma*
AURELIO MAURI	*Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM*
ALESSANDRA MAZZEI	*Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM*
CLELIA MAZZONI	*Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli*
CRISTINA MELE	*Università degli Studi di Napoli Federico II*
GAETANO MICELI	*Università della Calabria*
LAURA MICHELINI	*Università Lumsa di Roma*
ROBERTA MINAZZI	*Università dell'Insubria*
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	*Università di Palermo*
MICHELE MODINA	*Università del Molise*
ANDREA MORETTI	*Università di Udine*
ALFONSO MORVILLO	*Irat-Cnr*
MARIA ROSARA NAPOLITANO	*Università del Sannio*
FRANCESCA NEGRI	*Università di Parma*

ROBERTO NELLI	*Università Cattolica del Sacro Cuore*
CLAUDIO NIGRO	*Università di Foggia*
COSTANZA NOSI	*Università Lumsa di Roma*
ANDREA PACI	*Università di Firenze*
PAOLA PANICCIA	*Università di Roma Tor Vergata*
ROBERTO PARENTE	*Università di Salerno*
SIMONETTA PATTUGLIA	*Università di Roma Tor Vergata*
GIOVANNA PEGAN	*Università di Trieste*
LUCA PELLEGRINI	*Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM*
ANNA CLAUDIA PELLICELLI	*Università di Torino*
TONINO PENCARELLI	*Università di Urbino Carlo Bo*
ALESSANDRA PERRI	*Università Cà Foscari*
LUCA PETRUZZELLIS	*Università di Bari*
PAOLO PICIOCCHI	*Università di Salerno*
ANGELO PRESENZA	*Università del Molise*
TOMMASO PUCCI	*Università di Siena*
ANDREA QUINTILIANI	*Università Telematica Pegaso*
MARCO REMONDINO	*Università di Genova*
ANTONIO RENZI	*Sapienza Università di Roma*
RICCARDO RESCINITI	*Università del Sannio*
ANGELO RIVIEZZO	*Università del Sannio*
MARCO ROMANO	*Università di Catania*
STEFANIA ROMENTI	*Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM*
ANGELOANTONIO RUSSO	*Università Lum Jean Monnet*
GIUSEPPE RUSSO	*Università di Cassino e del Lazio Meridionale*
IVAN RUSSO	*Università di Verona*
GIUSEPPE SANCETTA	*Sapienza Università di Roma*
MARCELLO SANSONE	*Università di Cassino e del Lazio Meridionale*
SAVINO SANTOVITO	*Università di Bari*
MARIALUISA SAVIANO	*Università di Salerno*
FRANCESCO SCHIAVONE	*Università di Napoli Parthenope*
MARIO SCICUTELLA	*Università di Bari*
PAOLA SCORRANO	*Università del Salento*
ALFONSO SIANO	*Università di Salerno*
PAOLA SIGNORI	*Università di Verona*

PATRIZIA SILVESTRELLI	*Università di Macerata*
PIERPAOLO SINGER	*Università di Salerno*
MARIO SORRENTINO	*Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli*
SIMONE SPLENDIANI	*Università di Perugia*
RAFFAELLA TABACCO	*Università di Udine*
GIUSEPPE TARDIVO	*Università di Torino*
ANTONIO TENCATI	*Università di Brescia*
FRANCESCO TESTA	*Università del Molise*
ANDREA TRACOGNA	*Università di Trieste*
ROBERTA TRESCA	*Università di Chieti E Pescara*
MARIAPINA TRUNFIO	*Università di Napoli Parthenope*
ANNALISA TUNISINI	*Università di Urbino*
MARTA UGOLINI	*Università di Verona*
GIANLUCA VAGNANI	*Sapienza Università di Roma*
MARIA VERNUCCIO	*Sapienza Università di Roma*
TIZIANO VESCOVI	*Università Cà Foscari*
DONATA VIANELLI	*Università di Trieste*
MILENA VIASSONE	*Università di Torino*
SALVATORE VICARI	*Università Commerciale "Luigi Bocconi"*
VITTORIA MARINO	*Università di Salerno*
AGOSTINO VOLLERO	*Università di Salerno*
LORENZO ZANNI	*Università di Siena*

Al Lettore,

questo volume accoglie i *full paper* del Convegno Sinergie-Sima 2017 *Value co-creation: le sfide di management per le imprese e la società,* Università di Napoli Federico II, 15-16 giugno 2017.

Lo scopo del Convegno è discutere un punto di vista alternativo sul management che restituisca il senso della complessità e della dinamicità dei fenomeni aziendali e sociali. Questa prospettiva è proposta per sfuggire alla visione positivista e paradigmatica della scienza attraverso l'adozione di un presupposto ontologico che vede il management agire in termini di co-creazione del valore, co-creazione che si svolge in una realtà molteplice, costruita dagli attori e socialmente interdipendente.

Al fine di cogliere la complessità emergente, studi recenti sui mercati, sui comportamenti dei consumatori, sulla strategia e sull'organizzazione delle imprese si sono affermati nelle scienze sociali spingendo le aziende e gli studiosi ad andare oltre la miopia della visione neoclassica della realtà come dato oggettivo e compiutamente conoscibile. C'è una richiesta di teorie e pratiche di management basate su un approccio alla ricerca in cui le pratiche sociali - l'ordinamento delle attività umane nello spazio e nel tempo - rendono il mondo continuamente costruito e ricostruito da individui e gruppi in interazione con elementi non-umani (ambiente fisico, oggetti) per (co)-creare valore reciproco.

Attraverso contributi teorici, analisi empiriche, esperienze e riflessioni sviluppate dal punto di vista degli studi di management, il Convegno si propone quindi di esaminare modelli di co-creazione di valore in grado di portare i ricercatori, i manager, i decisori, i professionisti e gli studenti ad una comprensione più profonda del management nell'attuale contesto sociale ed economico in continuo cambiamento.

Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli, Alberto Pastore e Paolo Stampacchia

Cari Lettori e Convegnisti,

il call for paper del Convegno Sinergie-Sima 2017 ha previsto la possibilità di presentare *extended abstract* oppure *full paper*. In totale sono pervenuti in redazione 59 *extended abstract* e 86 *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 alla chiarezza 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,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno,
- 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 76 degli 86 lavori proposti come *full paper*. Di essi 64 sono accolti nel volume dedicato ai *full paper* mentre i restanti 12 in quello dedicato agli *extended abstract* poiché valutati come contributi da sviluppare ulteriormente. Inoltre, sono stati accettati 53 dei 59 *extended abstract* ricevuti.

I full paper e gli extended abstract sono pubblicati in due distinti volumi. In questo volume dedicato ai *full paper*, i contributi accettati sono presentati in base all'appartenenza alle seguenti *track*:

- Business model innovation
- Conoscere il cliente per ricercarne l'engagement
- Co-creation in branding
- Brand co-creation e comunicazione di marketing
- Stakeholder engagement, well-being for customers and society
- Opportunità, risorse e competenze nell'economia digitale
- Innovation in practice
- Modelli di business aperti e collaborativi
- Discovering value along the value chain
- Customer engagement
- Il comportamento manageriale tra prassi e best practice
- Open and collaborative business models
- Management innovation
- La pluralità dei percorsi strategici per la co-creazione di valore
- Digital technology, a disruptive innovation for value creation and co-creation
- Shareholder, stakeholder e territorio per la produzione di valore

- Evidence of value co-creation
- L'innovazione possibile nelle imprese italiane
- Drivers of business and social performance
- Value co-creation in internal and external networks
- Merger & acquisition, financial value creation
- Value co-destruction: from threats to opportunities

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

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sulla co-creazione di valore e sulle connesse sfide di management per le imprese e per la società.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

TRACK
BUSINESS COMMUNICATION

CSR communication in corporate websites and different types of organizational legitimacy. Some empirical evidence from a global perspective pag. 3
AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, JUELIN YIN

Sustainable retailing: the role of store atmospherics on green trust and green purchase intention " 7
DILETTA ACUTI, VIRGINIA VANNUCCI, GAETANO AIELLO, RAFFAELE DONVITO

Exploring entrepreneur's digital storytelling in cultural and creative industries: Jicheng case study " 11
YUHONG ZHOU, JIE ZHANG

TRACK
CONOSCERE IL CLIENTE PER RICERCARNE L'ENGAGEMENT

Revenue management and dynamic pricing: tecnologie digitali e sinergie per il risk management " 15
SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI, GAETANO MACARIO

TRACK
CO-CREATION IN BRANDING

Brand equity, trust and loyalty: A comparison between national brands and private labels " 23
SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO

Organizational perceived authenticity and employee empowerment to sustain positive megaphoning for brand co-creation " 35
ALESSANDRA MAZZEI, KIM JEONG-NAM, YEONJA LEE

Sport: The new social media value co-creation
PATRIZIA ZAGNOLI, ELENA RADICCHI " 39

TRACK
NO PROFIT & BENEFIT CORPORATIONS

Social impact and online communication in B-Corp companies: Evidence from EU and USA
GIORGIA NIGRI, LAURA MICHELINI, CECILIA GRIECO " 47

TRACK
BRAND CO-CREATION E COMUNICAZIONE DI MARKETING

Endorsers as club of experts:
il ruolo dei professionisti del mountaineering nei processi di co-creazione
UMBERTO MARTINI, FEDERICA BUFFA pag. 55

L'importanza del web 2.0 nel marketing della ristorazione:
il caso dei ristoranti di Pesaro e Urbino
TONINO PENCARELLI, MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, FABIO FORLANI " 59

La co-creazione di valore nelle online brand community: il caso Nespresso
MONICA FARAONI, SILVIA RANFAGNI " 65

TRACK
STAKEHOLDER ENGAGEMENT, WELL-BEING FOR CUSTOMERS AND SOCIETY

The impact of stakeholder engagement on value creation
IRENE BUZZI " 73

Defining the boundaries of co-creation within a multi-stakeholder service ecosystem
REBECCA PERA, GIAMPAOLO VIGLIA, ULRIKE GRETZEL " 79

Web 2.0 e stakeholder engagement nei processi di value co-creation
MARIAPINA TRUNFIO, MARIA DELLA LUCIA " 85

Multi-stakeholder learning dialogues:
Exploring challenges for open and collaborative business models
EUNICE CASTRO SEIXAS, SOFIA BENTO " 89

Use and non-use value in conceptualizing well-being
CRISTINA MELE, TIZIANA RUSSO SPENA, MARCO TREGUA, MARIAROSARIA COPPOLA " 93

TRACK
OPPORTUNITÀ, RISORSE E COMPETENZE NELL'ECONOMIA DIGITALE

Overall development management model:
un processo di co-creazione dello sviluppo per le aree deboli del mondo
FABIANA SCIARELLI, AZZURRA RINALDI " 101

La co-creazione di valore nella smart factory:
analisi della letteratura e opportunità di crescita
FABRIZIO BALDASSARRE, FRANCESCA RICCIARDI, RAFFAELE CAMPO " 119

L'impatto di profondità ed eterogeneitùà delle competenze sulla performance attesa delle start-up
MICHELE PINELLI, FRANCESCO CAPPA, STEFANO FRANCO, ENZO PERUFFO " 125

TRACK
INNOVATION IN PRACTICE

Explaining the emergence of dominant designs: Innovation shocks as demand-driven catastrophes
SALVIO VICARI, GIANMARIO VERONA ". 141

Individual values fostering entrepreneurship in business accelerators
LUIGI CANTONE, PIERPAOLO TESTA, GIACINTO DARIO DI SARNO " 147

TRACK
MODELLI DI BUSINESS APERTI E COLLABORATIVI

L'innovation hub per la co-creazione di valore nelle imprese
MARIA CRISTINA LONGO, SONIA CATERINA GIACCONE " 155

Open innovation: uno studio esplorativo sulle start-up italiane
MARIA ALBANO, MAURIZIO CESARANI, NORMAN LUBELLO " 159

Le capacità di collaborazione e apprendimento nel processo di co-creazione di valore in un circuito di moneta complementare. Il caso dell'ecosistema Sardex
GIUSEPPE MELIS, ESTER NAPOLITANO, ALESSIA ELEONORA USAI " 163

Ripensare i processi di co-creazione di valore attraverso le possibili sinergie tra il consumer engagement e l'employee engagement: riflessioni dall'analisi della letteratura
MARCO VALERIO ROSSI " 169

TRACK
DISCOVERING VALUE ALONG THE VALUE CHAIN

Hybridity as an intrinsic embedded value: The role of management accounting and accountants in the case of co-production
CRISTINA CAMPANALE, LINO CINQUINI, GIUSEPPE GROSSI " 177

A supply chain resource planning system infrastructure to support value co-creation in distribution networks
ROBERTO PANIZZOLO, ALBERTO MARIA DE CRESCENZO " 181

Value creation in foreign markets: Wine importers and their country of origin proclivities
GIOVANNA PEGAN, DONATA VIANELLI, JAMES REARDON " 193

TRACK
IL COMPORTAMENTO MANAGERIALE TRA PRASSI E BEST PRACTICE

Il controllo organizzativo in contesti di lavoro in remoto: una meta-sintesi degli studi empirici
LUISA ERRICHIELLO, TOMMASINA PIANESE " 201

La hubris manageriale quale antecedente delle scelte d'internazionalizzazione: un framework concettuale
PASQUALE MASSIMO PICONE, VINCENZO PISANO, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO " 205

L'interazione fra competizione e cooperazione: un framework interpretativo
ANNA MINÀ, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, GIANLUCA VAGNANI " 209

Le competenze dinamiche nel cambiamento di mercato: un caso d'innovazione gestionale nel settore moda
SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI, SERGIO SALOMONE, GAETANO MACARIO " 213

Formazione umanistica ed etica nei processi decisionali
VALERIA BELVEDERE " 217

TRACK
OPEN AND COLLABORATIVE BUSINESS MODELS

Co-creation value and collaborative governance: Public and private interaction in the port city of Naples
LUCIO TODISCO pag. 223

Creating and sustaining competitive advantage through the application of strategic co-creation and design thinking process. An exploratory study
ANGELO CAMILLO, ISABELL CAMILLO, ADAM WOOD " 229

TRACK
MANAGEMENT INNOVATION

How strategic mindsets can sustain innovation capability and how they can eliminate it?
ZOLTÁN BAKONYI " 235

Moving beyond CSR: The rise of the benefit corporations' movement
ANNAMARIA TUAN " 239

TRACK
LA PLURALITÀ DEI PERCORSI STRATEGICI PER LA CO-CREAZIONE DI VALORE

Business model e co-creazione del valore: il caso Xelexia
TONINO PENCARELLI, LINDA GABBIANELLI, EMANUELA CONTI " 247

La co-creazione di valore per l'innovazione del servizio sanitario: il caso di una clinica nefrologica
SILVIA COSIMATO, GENNARO MAIONE, DEBORA SARNO, CARLO TORRE " 253

Technology innovation, user generated content e customer satisfaction: quali opportunità di value co-creation?
ANTONIO BOTTI, MARA GRIMALDI, ANTONELLA MONDA, MASSIMILIANO VESCI " 259

Il processo di internazionalizzazione delle born global a conduzione familiare
FABIO MUSSO, BARBARA FRANCIONI, GIORGIA MASILI " 265

TRACK
DIGITAL TECHNOLOGY, A DISRUPTIVE INNOVATION FOR VALUE CREATION AND CO-CREATION

Strategic management of industry 4.0. An exploratory research
ANDREA CHIARINI, EMIDIA VAGNONI " 271

Digital technologies and value co-creation process in the maritime industry: The FairWind project
CHIARA CANNAVALE, ELENA LAURENZA, CONCETTA METALLO, AGRIFOGLIO ROCCO " 275

The co-evolution process in the internet of things sector: What role for incumbents firms
ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALTER RASSEGA, VALENTINA CUCINO " 279

A literature review of e-commerce studies: Implications and future agenda for firms and consumers
MICHELA MATARAZZO, RICCARDO RESCINITI, FEDERICA DE VANNA " 283

TRACK
SHAREHOLDER, STAKEHOLDER E TERRITORIO PER LA PRODUZIONE DI VALORE

Service ecosystems: un approccio 'sostenibile' alle destinazioni turistiche
LUCA CARRUBBO, MARCO TREGUA, SILVIA COSIMATO, FRANCESCA IANDOLO pag. 291

Territorio e sinergie co-creative di valore
CLAUDIO BACCARANI, FABIO CASSIA, DANIELA CAVALLO, CHIARA ROSSATO " 299

TRACK
EVIDENCE OF VALUE CO-CREATION

Innovative entrepreneurship and value co-creation in the management of rural tourism: An exploratory study of harvest tourism in France
NICOLA BELLINI, CECILIA PASQUINELLI, ROMAIN PIAT " 305

Serious games as platforms for value co-creation: Insights from Action Research
ALBERTO NUCCIARELLI, FENG LI, JAMIE WOODCOCK " 309

Towards the measurement of value (co-)creation in heritage and museum sector. A literature review
MARA CERQUETTI " 313

User-producer collaboration in a platform-mediated network
GRAZIANO ABRATE, ANNA MENOZZI " 317

TRACK
L'INNOVAZIONE POSSIBILE NELLE IMPRESE ITALIANE

I modelli di trasferimento tecnologico nella pratica manageriale: analisi di un caso di successo nell'industria biofarmaceutica
ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA, STEFANO MANCINI " 325

La gestione dell'integrazione tra online e offline nella comunicazione di marketing: evidenze empiriche nelle grandi imprese
MARIA VERNUCCIO, LUDOVICA CESAREO, ALBERTO PASTORE, LAURA MICHELINI " 329

Le imprese innovative science-based. Una indagine esplorativa sui driver di crescita e sostenibilità
MARIACARMELA PASSARELLI, FRANCESCO RICOTTA " 335

Le dinamiche di sviluppo delle piattaforme tecnologiche nel settore dei sistemi operativi per smartphone
PAOLO CALVOSA " 339

Dall'inquadramento delle questioni delle co-creation nel Globo alla proposta di una nuova versione di co-valuing tra imprese leader e individui-consumatori nei BtoC Occidentali
ALBERTO MARINO " 343

TRACK
DRIVERS OF BUSINESS AND SOCIAL PERFORMANCE

The innovation performance of research spin-offs and the mediating role of absorptive capacity
DIEGO MATRICANO, ELENA CANDELO pag. 361

The World of Aldus Manutius (1494-1515), a Renaissance Publishing Venture: Materiality, Cultural Entrepreneurship, and Institutional Dynamics in Markets
FRANCESCO CRISCI " 365

TRACK
VALUE CO-CREATION IN INTERNAL AND EXTERNAL NETWORKS

Public value co-creation: A literature review
MAREK ĆWIKLICKI " 373

Value co-creation and the role of employee engagement and its drivers
ALESSANDRA MAZZEI, LUCA QUARATINO, SILVIA RAVAZZANI, ALFONSA BUTERA, CHIARA FISICHELLA, VALENTINA PEDRAZZINI " 377

Shared value: A twenty-years literature review
SILVIA TESTARMATA, MARIO RISSO, FABIO FORTUNA " 381

TRACK
MERGER & ACQUISITION, FINANCIAL VALUE CREATION

The moderating effect of corporate reputation on psychic distance in cross-border acquisition: A consumer perspective
MICHELA MATARAZZO, GIULIA LANZILLI, RICCARDO RESCINITI " 389

Value creation in the private equity market: The Italian case
ANNA GERVASONI, ALESSIA MUZIO, GIUSEPPE RISALVATO " 393

TRACK

BUSINESS COMMUNICATION

CSR communication in corporate websites and different types of organizational legitimacy. Some empirical evidence from a global perspective
AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, JUELIN YIN

Sustainable retailing: the role of store atmospherics on green trust and green purchase intention
DILETTA ACUTI, VIRGINIA VANNUCCI, GAETANO AIELLO, RAFFAELE DONVITO

Exploring entrepreneur's digital storytelling in cultural and creative industries: Jicheng case study
YUHONG ZHOU, JIE ZHANG

CSR communication in corporate websites and different types of organizational legitimacy. Some empirical evidence from a global perspective

AGOSTINO VOLLERO[*] ALFONSO SIANO[•] JUELIN YIN[♠]

Objectives. *Corporate social responsibility (CSR) communication has been widely recognized as an important strategy to achieve different forms of organizational legitimacy and attract different types of resources from their stakeholders in order to survive and grow (Campbell, 2000; Moir, 2001; Palazzo and Scherer, 2006; 2011; Stratling, 2007). From the late Nineties, firms have been increasingly facing problems with society and their legitimacy has been constantly challenged (Palazzo and Scherer, 2006), also due to the explosion of different communication environments (Colleoni, 2013). The impact of these changes on different types of legitimacy has been analyzed with a special emphasis on communication dynamics and associated rhetoric approaches to CSR (Marquis and Qian, 2013; Schultz et al., 2013; Castelló and Galang, 2014). Despite these progresses in conceptualizing legitimacy in current contexts, research on concrete strategies used by firms remain limited, especially considering the upsurge of digital environments as "public spheres" (Papacharissi, 2002; Gallhofer et al., 2006) in which firms are continuously requested to present and justify their sustainability choices. This is also more important if we consider that "legitimacy management rests heavily on communication" (Suchman 1995, p. 586) and, thus, companies have been progressively developing different modes to "manage" and develop their legitimacy, especially through their online communications (Schultz et al., 2013; Seele and Lock, 2015). Castelló and Galang (2014) call for studies of intercontinental nature to evaluate if assumptions on different online communication strategies for legitimacy (and associated rhetorical approaches), empirically tested prevalently in Western economies, remain the same in the rest of world, and, particularly, in Asian context that have already shown different patterns (Chapple and Moon, 2005; Baughn et al., 2007; Visser, 2008; Kuznetsov et al., 2009; Kim and Moon, 2015). Furthermore, frameworks and methods for assessing the effectiveness of digital sustainability communication also remain limited (Gill et al., 2007; Wanderley et al., 2008; Tang et al., 2015), thus being unable to detect different legitimation approaches, associated rhetorical strategies and specific communication tools for CSR (Castelló and Galang, 2014; Seele and Lock, 2015).*

The paper thus analyses cross-regional differences in communicating corporate social responsibility (CSR) as a tentative of pursuing different forms of legitimacy by firms. A comparison of online communication strategies of best-in-class firms in sustainability has been employed.

Methodology. *By underpinning four rhetoric strategies used to gain the three different forms of legitimacy (cognitive, moral and pragmatic) through CSR communication, OSEC model, a specific framework for quantitative content analysis of online sustainability communication, has been adopted to examine the legitimacy strategies of leading firms included in Dow Jones Sustainability Index (DJSI) and Hang Seng (Mainland and Honk Kong) Corporate Sustainability Index (HSMHSUS).*

Specifically, OSEC model (Siano et al., 2016a, b) is an acronym derived from the initials of the four core dimensions of online sustainability communication (orientation, structure, ergonomics, content). In particular, the orientation (O) defines the core elements of the corporate identity in relation to sustainability. It consists of statements aimed at highlighting the core values and the business philosophy, oriented towards respecting the economic, social and environmental expectations of stakeholders (6 items). Structure" is constituted by two main sub-dimensions: - stakeholder engagement (sections of corporate website dedicated to stakeholders - 3 items and reported tools of stakeholder engagement - 6 items); corporate sustainability governance which detects, at a strategic level, the presence of the Sustainability Board and the operational functions or roles (2 items) and tools/resources of sustainable corporate identity (6 items). "Ergonomics" instead refers to the ability of the corporate website to ensure easiness in the navigation process and an appropriate fruition of content by users (5 sub-dimensions and 19 items). "Content" concerns the quantity and quality of dissemination of content on corporate sustainability issues. The sub-dimensions referring to the content concern "sustainability initiatives", as defined by Porter and Kramer (2006), and the evaluation of the "principles of communication", which should be respected in the formulation of the messages on the

[*] 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

[♠] Associate Professor of *Business Management* - International Business School Suzhou - Xi'an Jiaotong-Liverpool University
e-mail: Juelin.Yin@xjtlu.edu.cn

website ("visibility"; "clarity" "authenticity"; "accuracy";"consistency"; "completeness"). The overall score is finally adjusted in relation to suspected greenwashing behaviours (Vollero, 2013; Siano et al., 2017) that have been discovered in corporate websites.

As for coding structure, going back and forth legitimacy theory and communication approaches to CSR, OSEC dimensions led to identify four main legitimation strategies, namely "institutional rhetoric", "political rhetoric", "dialogic rhetoric", "strategic rhetoric", that intersect the three known types of legitimacy, respectively cognitive, moral and pragmatic. This approach informed researchers for the encoding of corporate websites of firms included in sustainability indexes.

Findings. *The results show significant differences both for total OSEC score and for each of its dimension (except for Orientation), considering both six macro-regions (Asia, Europe, North America, South America, Oceania, Africa) or three macro-areas (EU/North America, ASIA, rest of the world). From post-hoc test these differences are attributable to the difference between Asia and Europe, and Asia and North America (OSEC ranking). As regards single OSEC dimensions, European firms seem to disclose their "sustainability structure" (i.e. governance structure and stakeholder engagement) better than Asia on their corporate websites. Moreover, both American and European firms communicate more effectively "sustainability content" than Asian companies.*

In other terms, findings show that Asian firms are significantly less engaged in online sustainability communication than European and North American counterparts. Specifically, the most significant differences concern how they report their governance structure and stakeholder engagement, and how they disseminate content on corporate sustainability issues in line with principles of corporate communication. No difference instead has been found in "institutional rhetoric", namely in how they disclose their orientation to sustainability. Asian firms thus seem less interested in pursuing moral and pragmatic legitimacy in comparison to their counterparts in Europe and North America. Conversely, European firms are the most committed in communicating sustainability as a means to gain moral legitimacy. These variations can be interpreted on the basis of different stakeholder expectations in Western and Asian contexts.

Research limits. *The paper presents typical limitations of the content analysis. In terms of the categories of analysis, this approach still presents various reliability risks, since the classification may be influenced by both the subjective assessments of the researchers in the various application stages and the coding instruments used.*

Practical implications. *The paper offers different insights that can help managers to evaluate different communication strategies adopted by leading firms. It also suggest that different forms of legitimacy can be pursued using different communication approaches. In particular, the study indicates specific guidelines for both Western and Asian managers. To the former, the paper highlights the requisites of their online CSR communication to be aligned with best-in-class firms. To Asian managers, the study suggests which are CSR communication elements to be considered for gaining adequate differentiation from local competitors. This is even more important in Asian context in which moral legitimacy could play a decisive role in the next future.*

Originality of the study. *The study characterizes different modes of pursuing legitimacy through online sustainability communication from a global perspective, an issue scarcely explored in previous studies. The study tests specific hypotheses on continent-level CSR communication activities. More generally, the comparative study can shed light on the larger attempt to understand changes brought by corporate sustainability as an important means to gain different forms of legitimacy.*

Key words: *Corporate social responsibility; Communication; Legitimacy theory; Content analysis; Corporate websites; Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*

References

BAUGHN C., BODIE N.L., MCINTOSH J.C. (2007), "Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 14, n. 4, pp. 189-205.

CAMPBELL D.J. (2000), "Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports", *Accounting Forum*, vol. 24, n. 1, pp. 80-100.

CASTELLÓ I., GALANG R.M.N. (2014), "Looking for new forms of legitimacy in Asia", *Business & Society*, vol. 53, n. 2, pp. 187-225.

CHAPPLE W., MOON J. (2005), "Corporate social responsibility (CSR) in Asia", *Business & Society*, vol. 44, n. 4, pp. 415-441.

COLLEONI E. (2013), "CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media", *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 228-248.

GALLHOFER S., HASLAM J., MONK E., ROBERTS C. (2006), "The emancipatory potential of online reporting: the case of counter accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, n. 5, pp. 681-718.

GILL D.L., DICKINSON S.J., SCHARL A. (2008), "Communicating sustainability. A web content analysis of North American, Asian and European firms", *Journal of Communication Management*, vol. 12, n. 3, pp. 243-262.

KUZNETSOV A., KUZNETSOVA O., WARREN R. (2009), "CSR and the legitimacy of business in transition economies: The case of Russia", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, n. 1, pp. 37-45.

MARQUIS C., QIAN C. (2013), "Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance?", *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.

MOIR L. (2001), "What do we mean by corporate social responsibility?", *Corporate Governance*, vol. 1, n. 2, pp. 16-22.

PALAZZO G., SCHERER A. (2006), "Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n. 1, pp. 71-88.

PAPACHARISSI Z. (2002), "The virtual sphere The internet as a public sphere", *New Media & Society*, vol. 4, n. 1, pp. 9-27.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 85, n.12, pp. 136-137.

SCHERER A.G., PALAZZO G. (2011), "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 4, pp. 899-931.

SCHULTZ F., CASTELLÓ I., MORSING M. (2013), "The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n. 4, pp. 681-692.

SEELE P., LOCK I. (2015), "Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools", *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n. 2, pp. 401-414.

SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2016a). Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo per i siti web. *XXVIII Sinergie Annual Conference - Management in a Digital World. Decisions, Production, Communication*, 9-10 June 2016 - University of Udine (Italy).

SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2016b), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", *Sustainability*, vol. 8, n. 9, p. 950.

SIANO A., VOLLERO A., CONTE F., AMABILE S. (2017), "More than words: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal", *Journal of Business Research*, vol. 71, n. C, pp. 27-37.

STRATLING R. (2007), "The legitimacy of corporate social responsibility", *Corporate Ownership & Control*, vol. 4, n. 4, pp. 5-73.

SUCHMAN M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 571-610.

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.

VISSER W. (2008), "Corporate social responsibility in developing countries", in McWilliams A., Crane A., Matten D., Moon J., Siegel D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473-479), Oxford University Press, Oxford, UK.

VOLLERO A. (2013), "Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali", *Sinergie*, n. 92, pp. 3-23.

WANDERLEY L.S.O., LUCIAN R., FARACHE F., DE SOUSA FILHO J.M. (2008), "CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 2, pp. 369-378.

Sustainable retailing: the role of store atmospherics on green trust and green purchase intention

DILETTA ACUTI* VIRGINIA VANNUCCI• GAETANO AIELLO♠ RAFFAELE DONVITO**

Objectives. *Nowadays environmental concern has quickly become a mainstream issue; in this perspective, retailers are facing need to promote sustainable consumption. Retailers have a dominant position in the supply chain that permits to have also an enormous power to raise awareness and to influence shopping choice as demonstrated by the growing number of retailers who claim to be integrating sustainability into their business strategy (Lehner, 2015). Indeed, retailers play a key role in sustainability initiatives due to the economic impact and proximity to end consumers. Particularly, the store is a* "*central node*" *between retailers and consumers (Oosterveer and Spaargaren, 2012) and constitutes an organizational level within retailers that deserves particular attention in making sustainable consumption understandable to consumers. Oosterveer and Spaargaren (2012) describe the store as a* "*consumption junctions*" *where producers, providers and consumers exchange their inclination about sustainability and determine a green consumption (Lehner, 2015). Nevertheless, the store is not only a place of physical exchange, but also a relational place for exchanging information, ideas and practices for a green consumption. This is the reason why the majority of green marketing activities are done in the store where all the store attributes contribute to reinforce the retailer image (Nikhashemi, 2016). Indeed, retailers play a key role in sustainability initiatives due to the economic impact and proximity to end consumers.*

As perceptual focus on retailer's green marketing, this study explores how green store atmospherics can positively influence green trust and green purchase intention of consumers (Claro et al. 2013).

Since the 1973, when Kotler defined the "atmospherics", *the world of retailing recognizes the importance of the atmosphere of the place where products are bought as an influencer in the purchase decision process. Atmospherics is* "the effort to design buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance his purchase probability" *(Kotler, 1973 p.50) and can be captured through the five human senses: sight, sound, smell, touch and taste (Jalil et al. 2016). Thang and Tan (2003) basing on Donovan and Rossiter's (1982) famous stimulus-organism-response model, identified that store atmospherics influence the shopping behavior and the preference for a store. A positive store experience enhances satisfaction and will lead to increased shopping frequency, and therefore, to increased sales (Koo, 2003). Newman and Patel (2004) underlined the importance of store atmospherics conceptualizing them as one of the crucial factors and determinants of store choice. Store atmospherics plays a fundamental role in the consumer's experience, because they serve as* "*silent language*" *in communication to consumers and could influence the perception of product in store (Hasan and Mishra, 2015). As Kotler (1973) wrote, atmospherics affect the purchase behavior in three ways: creating attention, creating a message and creating affect. Indeed, Liu and Jang (2009) discovered that there is a relationship between store atmospherics and perceived value of the product in store. Authors want to test if the relationship persist with the green component of perceived value. Literature has widely explored the concept of perceived value because of its positive effect on marketing performance (Sweeney et al., 1999). This research proposes the construct of Chen and Chang (2012) that defined green perceived value* "*a consumer's overall appraisal of the net benefit of a product or service between what is received and what is given based on the consumer's environmental desires, sustainable expectations, and green needs*". *Indeed, following hypothesis was framed:*

H1: The more the presence of atmospherics, the more is the consumers' green perceived value.

Past researches demonstrated that there is a positive relationship between green purchase intentions, perceived value and customer trust, since high level of perceived value can increase post-purchase confidence of the product (Eid, 2011).

Chen and Chang (2012) also linked the concept of green perceived value to the green trust one defined as "a willingness to depend on one object based on the belief or expectation resulting from its credibility, benevolence, and

* PhD Student in *Business Administration and Management* - University of Pisa
e-mail: diletta.acuti@unifi.it
• Phd Student in *Business Administration and Management* - University of Pisa
e-mail: virginia.vannucci@unifi.it
♠ Full Professor of *Management* - University of Firenze
e-mail: gaetano.aiello@unifi.it
** Associate Professor of *Management* - University of Firenze
e-mail: raffaele.donvito@unifi.it

ability about environmental performance". *They also state that some companies exaggerate or even fabricate the environmental value of their products, and in turn, consumers no longer trust their products (Kalafatis and Pollard, 1999). Therefore, retailers have to improve the green perception of their product.*

This study hypothesizes that green perceived value of consumers positively affects their green trust and proposes the following hypothesis:

H2: The more the consumers' green perceived value, the more the green trust.

Green purchase intention is conceptualized as the probability and willingness of a person to prefer products having eco-friendly features to other traditional products in their purchase considerations (Ali and Ahmad, 2016). Indeed, according to Beckford et al., (2010) research studies, green purchase intention is a significant predictor of green purchase behavior, which means that purchase intention is positively affecting the probability of a customer decision that he will buy green products.

Green perceived value currently plays an important role in this environmental era and is a significant factor that can affect green purchase intentions (Zeithaml, 1988). In this perspective, authors imply the following hypothesis:

H3: The more the consumers' green perceived value, the more the green purchase intention.

Previous researches indicate that consumers have a positive attitude towards environmental protection (Liu et al. 2012). In fact, consumers express their demand for green products to companies (Schmeltz, 2012). In addition, the role of green attitude plays an important role in green marketing. Joshi and Rahman (2015) in their literature review report and enhance a discrepancy between consumers' expressed favorable attitudes and the purchasing behavior. They enhance that although the number of individuals willing to purchase green products has increased in the last few years, there is little evidence to confirm that purchase of green products has grown.

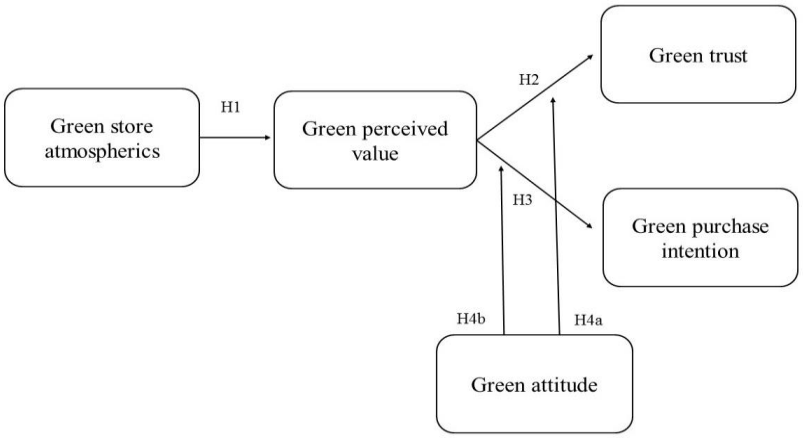
Nevertheless, a significant number of researchers have observed a positive relationship between attitude of consumers towards green products and green purchase decisions. Indeed, whether consumer interests, attitudes and perceptions of sustainability in general affect buying decisions is still highly disputed (Vermeir and Verbeke, 2008).

In this perspective, following hypothesis were framed:

H4a: Green attitude positively moderate the influence of green perceived value on green trust.

H4b: Green attitude positively moderate the influence of green perceived value on green purchase intention.

Fig. 1: Proposed Conceptual Framework



Source: authors' elaboration

Methodology. *In order to achieve the goals of the study, authors decided to organize the research in two parts. In the first one, they will observe which green atmospheres are used by retailers operating in different industries. In the second part, authors will test if these atmospherics are useful for increasing green trust and green purchase intention of consumers.*

With the aim to investigate which green atmospherics are mostly used in green store, authors will develop a semi-structured and open-ended interview design (Punch, 2005). This form is considered appropriate for this research, as such an approach holds the potential to provide a "complex stock of knowledge about the topic under study" (Flick, 2009, p. 155). Authors will conduct the interviews to twenty store managers of stores that sell green product, within three different industries: fashion, cosmetics and food. Moreover, store direct observations, focused on green atmospherics analysis, will be conducted to ensure the researcher would be able to interpret the interviews correctly as well as to complement the knowledge collected through the interviews (Denzin and Lincoln, 2013). Store observations will be conducted in connection with store interviews.

A laboratory experiment will be developed to investigate atmospherics influence on consumers. Authors will provide two different stimuli to participants through different scenarios simulating a store environment experience. Authors will ask participants to answer a survey in which will be clearly indicated that responses should be given according to the particular scenario they just will read (Lunardo and Mbengue, 2013). The questionnaire will be pretested with a sample of respondents. The final questionnaire will consist of two sections. The first one is related to demographic information such as gender and age. The second one will be composed by questions related to green perceived value, green trust, green purchase intention and green attitude. All constructs will be measured using a multi-item scale adapted from the literature. Five items adopted from Patterson and Spreng (1997) will be used to measure green perceived value. Green trust and green purchase intention will be measured referring to Chen (2010) through respectively five and three items. Four items will be adopted from Danish and Naved (2016) to measure green attitude. This research will utilize structural equation modeling (SEM) to verify framework and hypotheses and will apply AMOS 21.0 to point out the empirical results.

Findings. *Authors expect to test their hypothesis and to provide important theoretical and practical implications. Indeed, if hypothesis will be confirmed, the study will provide an advance in store atmospherics studies and useful insights for retailers of green product. Particularly, this research will shed light on the influence of green store atmospherics on green value perception of consumers. As confirmed by literature, the value perception has an influence on trust (Kim et al., 2008) and purchase intention (Steenkamp and Geyskens, 2006) and authors will confirm it in the context of green retailers (Chen and Chang, 2012). This research will also test the importance of attitude as a moderator of the influence of green perceived value on green trust and green purchase intention. Therefore, authors expect to provide a framework useful to deepen green marketing issue.*

Research limits. *This study presents some limits that further research could improve. The first one is related to the methodology: experiments in field are more realistic and accurate than the laboratory one. The study uses scenarios from which respondents have to imagine a retail setting, so the results of the research must be treated with caution before generalizing them to situations beyond that study. The second one is related to the store atmospherics, as wrote in the objectives. Indeed, in spite of the large number of store atmospherics to test, only a minor part is tested in the study, according to the laboratory experiment and to the intrinsic characteristic of the atmosphere. For example, it is impossible to taste (Kotler, 1973). The third limit is related to key drivers analyzed that could influence the shopping behavior of customers in retail store; elements like the shopping frequency, the ticket size of the purchase and the comparison between different types and format of retail stores could influence the shopping experience and the perception of green value proposal.*

Practical implications. *This paper provides interesting practical implications for the retailers who decide to explore opportunities in environmentally sustainable products. Indeed, in the environmental era, firms pay more attention to green marketing and they have to coherently use green marketing strategies. In this context, this research sheds light on the use of atmospherics in stores that sell green products, observing what green atmospheres are used by retailers operating in different industries. Moreover, the study deepens what green store atmospheres can positively or negatively influence consumers and their behaviors: consequently, retailers can decide store attributes useful in enhancing sustainable aspects of their green value proposal. If results will show attitude moderating the relationship between store atmospherics and green trust and purchase intention, retailers would need to understand attitude formation for such products more critically. Moreover, they would explore efficient communication efforts aimed at addressing the knowledge of their target consumers segments on green aspects of sustainable products.*

Originality of the study. *This study combines the literature on store atmospherics with the literature on green products, focusing on the "silent" communication role of the atmospherics to transfer and reinforce the perception of green value proposal. Although prior research has widely discussed the relevant issues of atmospherics, none explores them about green or environmental issues. Indeed, literature has not yet analyzed atmospherics as an instrument to communicate the sustainability of the green offer: thus, this paper would like to fill the research gap.*

In a world where the importance of sustainable products is growing, it could be relevant to understand if store atmospherics play an active role to inform and infuse the sustainability of the retailer offer.

Key words: *Atmospherics; Green perceived value; Green trust; Green purchase intentions; Green attitude.*

References

ALI A., AHMAD I. (2016), "Environment friendly products: factors that influence the green purchase intentions of Pakistani consumers", *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science*, vol. 2, n. 1, pp. 84-117.

BECKFORD C.L., JACOBS C., WILLIAMS N., NAHDEE R. (2010), "Aboriginal Environmental Wisdom, Stewardship, and Sustainability: Lessons From the Walpole Island First Nations, Ontario, Canada", *The Journal of Environmental Education*, vol. 41, n. 4, pp. 239-248.

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.

CHEN Y.S. (2010), "The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust", *Journal of Business Ethics*, vol. 93, n. 2, pp. 307-19.

CLARO D.P., NETO S.A.L., DE OLIVEIRA CLARO P.B. (2013), "Sustainability drivers in food retail", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20, n. 3, pp. 365-371.

DANISH K.M., NAVED K.M. (2016), "Environmental concern to attitude towards green products: evidences from India", *Serbian Journal of Management*, vol. 11, n. 2, pp. 159-179.

DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (2013), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage, Los Angeles, CA.

DONOVAN R., ROSSITER J. (1982), "Store atmosphere: an environmental psychology approach", *Journal of Retailing*, vol. 58, n. 1, pp. 34-57.

EID M.I. (2011), "Determinants of e-commerce customer satisfaction, trust, and loyalty in Saudi Arabia", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 12, n. 1, pp. 78-93.

FLICK U. (2009), *An Introduction to Qualitative Research*, Sage, London.

HASAN A., MISHRA S. (2015), "Key Drivers Influencing Shopping Behavior in Retail Store", *IUP Journal of Marketing Management*, vol. 14, n. 3, pp. 7-33.

JALIL N.A.A., FIKRY A., ZAINUDDIN A. (2016), "The Impact of Store Atmospherics, Perceived Value, and Customer Satisfaction on Behavioural Intention", *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, pp. 538-544.

JOSHI, Y., RAHMAN Z. (2015), "Factors affecting green purchase behaviour and future research directions", *International Strategic Management Review*, vol. 3, n. 1, pp. 128-143.

KALAFATIS S.P., POLLARD M. (1999), "Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, n. 4/5, pp. 441-60.

KIM C., ZHAO W., YANG K.H. (2008), "An empirical study on the integrated framework of e-CRM in online shopping: evaluating the relationships among perceived value, satisfaction, and trust based on customers' perspectives", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, vol. 6, n. 3, pp. 1-19.

KOO D.M. (2003), "Inter-Relationship amongst store image, store satisfaction, and store loyalty amongst Korea discount retail patrons", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 15, n. 4, pp. 42-71.

KOTLER P. (1973), "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of Retailing*, vol. 49, n. 4, pp. 48-64.

LEHNER M. (2015), "Translating sustainability: the role of the retail store", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 43, n. 4/5, pp. 386-402.

LIU X., WANG C., SHISHIME T., FUJITSUKA T. (2012), "Sustainable consumption: Green purchasing behaviours of urban residents in China", *Sustainable Development*, vol. 20, n. 4, pp. 293-308.

LIU Y., JANG S.S. (2009), "The effects of dining atmospherics: an extended Mehrabian-Russell model", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, n. 4, pp. 494-503.

LUNARDO R., MBENGUE A. (2013), "When atmospherics lead to inferences of manipulative intent: Its effects on trust and attitude", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 7, pp. 823-830.

NEWMAN A.J., PATEL D. (2004). "The marketing direction of two fashion retailers", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n. 7, pp. 770-789.

NIKHASHEMI S.R., TAROFDER A.K., GAUR S.S., HAQUE A. (2016), "The effect of customers' perceived value of retail store on relationship between store attribute and customer brand loyalty: Some insights from Malaysia", *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, pp. 432-438.

OOSTERVEER P.J.M., SPAARGAREN G. (2012), "Green consumption practices and emerging sustainable food regimes: The role of consumers", *Food Practices in Transition-Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity* (pp. 131-152). Routledge.

PATTERSON P., SPRENG R. (1997), "Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intention in a business-to- business, service context: an empirical examination", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, n. 5, pp. 414-34.

PUNCH, K.F. (2005), *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, 2nd ed., Sage Publications Ltd, London.

SCHMELTZ L. (2012), "Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 29-49.

SCHULTZ P.W., OSKAMP S., MAINIERI T. (1995), "Who recycles and when? A review of personal and situational factors", *Journal of Environmental Psychology*, vol. 15, n. 2, pp. 105-121.

STEENKAMP J.B.E.M., GEYSKENS I. (2006), "How country characteristics affect the perceived value of web sites", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 3, pp. 136-50.

SWEENEY J.C., SOUTAR G.N., JOHNSON L.W. (1999), "The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment", *Journal of Retailing*, vol. 7, n. 1, pp. 77-105.

THANG D.C.L., TAN B.L.B. (2003), "Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, n. 4, pp. 193-200.

YATISH J., ZILLUR R. (2015), "Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research. Directions", *International Strategic Management Review*, vol. 3, n. 1-2, pp. 128-143.

VERMEIR I., VERBEKE W. (2008), "Sustainable food consumption among young adults in Belgium: theory of planned behavior and the role of confidence and values", *Ecol. Econ*, vol. 64, n. 3, pp. 542-553.

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.

Exploring entrepreneur's digital storytelling in cultural and creative industries: Jicheng case study

YUHONG ZHOU* JIE ZHANG•

Objectives. *The aim of this study intend to highlights the importance of entrepreneur's digital storytelling to enrich audience engagement in cultural and creative industries(CCIs). Storytelling is proposed as a powerful means by who CCIs' entrepreneurs communicate their aesthetic and cultural value to facilitate context and audience engagement. Audience engagement help CCI's entrepreneurs to secure an income and co-create cultural and creative products. This study extends the literature of brand storytelling shifting the perspective to a personal level, This article is first in tackling a entrepreneur's digital storytelling from the key elements of storytelling: story, media/platforms and audiences. The study will take Jicheng as case study who is a famous Chinese entrepreneur in fashion industry.*

Literature review.

Cultural and creative entrepreneurs

Cultural entrepreneurs are a social group with common characteristic which is that they make cultural products and have yet to secure an income from their artistic production (Scott 2012). Cultural products derive from and are an expression of underlying values and beliefs of a particular culture, e.s film, television, music, opera, dance, fashion or art; Values and beliefs, material artifacts, and communication are three elements which play a role in shaping the creation of cultural products (Craig 2013). Aesthetics and cultural value is essential to CCIs' entrepreneurs, not like others entrepreneurs who focus on usefulness of products.

Communication and CCIs' entrepreneur's storytelling

Communication provides a means of transmitting the intangible aspects of culture, such as values and beliefs from one person to another or from one generation to the next. The emergence of social media enable users to share stories also about themselves, the member is often required to create and share his/her identity though profile descriptions (Pera, Viglia and Furlan 2016),this is not like antecedent research that Brown, Kozinets and Sherry(2003) believed that brand owners have dominated the story content, production and distribution. Storytelling is proposed as a means to communicate what is termed "expressive individuality"(Weinberg et al.2013). Expressive individuality can be used to build one's personal brand (Labrecque, Markos and Milne 2011), enhancing the connection in respect to potential audiences, helping in promotion ones' uniqueness to a certain public(Pera, Viglia and Furlan 2016). Entrepreneur's storytelling can not only build entrepreneur image but also learn by-self and learn from audiences.

Digital storytelling and Audience engagement

The term "engagement" was defined as "to interlock, to involve, or to cause" (Tepper 208). In digital era, there is a growing two tendency. Research of engagement is focused on co-creation of meaning and value between subjects and audiences (Conner 2004, Brand er al.,2012) and on digital engagement which enables "bi-directional communication" (Crawford et al. 2014), the dynamic process of online attention can lead to a form of "networked engagement". There are vary form of digital storytelling, e.g. web, apps, blog, video et which are made up vary format (audio, image, test, map et). Digital storytelling can make possible to CCIs' entrepreneur communicate aesthetic and cultural value with audience and get their feedback. Conner (2013) argues that a pleasurable audience experience is deeply connected with the hermeneutic opportunity to discuss and interpret meaning.

Research framework.

Fig. 1: Research framework

Source: Elaborated by authors

* Post-doctoral researcher, Art of college, Nanjing university of Aeronautics and Astronautics
e-mail: yuhong.zhou@nuaa.edu.cn

• Full professor, Art of college, Nanjing university of Aeronautics and Astronautics
e-mail: jiezhang@nuaa.edu.cn

1. Research question

I. *what role can a digital platform play in broadening and deepening relationships between CCIs' entrepreneurs and audiences?*
II. *what profile description of CCIs' entrepreneur is involved to communicate with audience?*
III. *How CCIs' entrepreneurs communicate with audience their aesthetic and cultural value reflected by cultural and creative products?*
IV. *How can CCIs' entrepreneurs enhance audience anticipation and foster a democratic learning culture?*

2. Research framework

Therefore, the study would like to explore one interesting on that digital storytelling of CCIs' entrepreneurs can enhance audience engagement. It is interesting to investigate how profile description and aesthetic and cultural perception affect the behavior of general consumer since apart from logical reasoning. Audience anticipation is another factor that influence the relationship between CCI's entrepreneurs and audiences.

i. *Based on literature review about CCI's entrepreneurs, digital storytelling and audience engagement, construct the contest of this research;*
ii. *Selecting one case and defining dimension to analyze;*
iii. *analyzing this case according to dimension defined;*
iiii. *finding expectation hypothesis and new prospective.*

Methods. *This study adopts a qualitative approach to test constructed theory about digital storytelling of CCIs' entrepreneur enhancing audience engagement and potential audience.*

Results. *Fashion industry is a new sector of cultural and creative industries. There are already common idea that fashion is also a type of art. Aesthetic and cultural value of fashion entrepreneurs influence audiences and society. In digital era, there are more and more independent fashion designers founding small and medium enterprise. Fashion industry emerge in China at end of last century and are now in bud at this century.*

Jicheng is a young fashion entrepreneur from 2002 when she founded the brand "LaVie" which now is renamed "Jicheng" at Shanghai. After she graduated from Istituto Marangoni in Italy, she worked as designer for two famous brand "Basic Krizia" and "Missoni sports" at Hongkong and visual art director of D'A. She is good at integrating western and eastern culture to espress her free and fashion value.

Jicheng have attend four times at London fashion week and five times at Shanghai fashion week from 2012. Fobes conferred her as a most potential designer in China. She also open digital store on two greatest Chinese digital platform and her website. Jicheng has her blog which is on Weibo, one Chinese digital platform, and she had just received the award of a most attention designer on digital fashion at 2016, from the art director of Fendi, Karl Lagerfeld.

In here, the study will analyze the digital storytelling of Jicheng on her Chinese blog "Weibo" according to dimension defined and to test the theory constructed in this study which digital storytelling of CCIs' entrepreneurs can enhance audience engagement.

Reference

BROWN G., SLOBODA J.,SAUL B., HATHAWAY M. (2012), "The reciprocal relationship between jazz musicians and audiences in live performances: a pilot qualitative study", *Pshchology of Music*, vol. 40, n. 5, pp. 634-651

BROWN S., ROBERT V. KOZINETS, JOHN F., SHERRY JR. (2003), "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 7, pp. 19-33.

CONNER L (2004), "Who gets to tell the meaning? Building audience enrichment", *GIA Reader*, vol. 15, n. 1, pp. 60-80.

CRAIG C. S. (2013), "Creating cultural products: Cities, context and technology", *Journal of City, Culture and Society*, vol. 4, n. 4, pp. 195-202.

DEBBIE I.K. (2013), "Destination Social Business: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 4, pp. 299-310.

PERA R., VIGLIA G., FURLAN R., (2016), "Who Am I?How compelling self-storytelling builds digital personal reputation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 35, n. 2016, pp. 44-55.

SCOTT M. (2012), "Cultural entrepreneurs, cultural entreprenurship: music producers mobilishing and converting Bourdiedu's alternative capitals", *Poetics*, vol. 40, n. 3, pp. 237-255.

TRACK

CONOSCERE IL CLIENTE PER RICERCARNE L'ENGAGEMENT

Revenue management and dynamic pricing: tecnologie digitali e sinergie per il risk management

SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI, GAETANO MACARIO

Revenue Management & Dynamic Pricing: tecnologie digitali e sinergie per il Risk Management

SERGIO SALOMONE* SAVINO SANTOVITO• RAFFAELE SILVESTRI♠ GAETANO MACARIO**

Obiettivi. *L'ambiente, nel quale ciascuna impresa si trova ad operare, si qualifica in virtù del dinamismo con cui si muovono le differenti variabili che lo caratterizzano; ed il grado di variabilità complessiva dell'ambiente determina condizioni di incertezza, ponendosi in rapporto di proporzionalità inversa con la possibilità di svolgere adeguate previsioni sugli avvenimenti futuri. In un contesto altamente competitivo, come quello attuale, in cui le nuove tecnologie hanno abbattuto i confini spazio-temporali, portando le imprese a dover competere con un numero sempre maggiore di concorrenti (diretti e indiretti, nazionali e internazionali), seppur parimenti sia ampliata la platea delle opportunità di business e dei mercati target, la sopravvivenza è dettata non soltanto dalla riduzione dei rischi potenziali che possono minacciare le attività, ma dalla necessità di ottimizzare e massimizzarne la redditività. Dunque, in un'epoca customer oriented, in cui le attività di marketing (ed in particolare la gestione delle vendite) giocano un ruolo chiave per il successo delle imprese, si rende necessaria una nuova lettura del binomio rischio rendimento (Modigliani, Miller 1958), laddove l'incremento dei rendimenti (delle vendite) si pone come leva principale proprio per la riduzione dei rischi (di invenduto). Ecco che, a sostegno di questa nuova chiave di lettura, intervengono le (non più) nuove tecnologie digitali che stanno supportando e incentivando la crescita, tra l'altro, del commercio elettronico, i cui trend risultano essere generalmente in costante crescita. Internet, infatti, si diffonde in maniera così incisiva da coinvolgere (e catturare) qualsiasi componente ne faccia parte, ivi incluso il consumatore/utente. Il frutto di questo coinvolgimento è rappresentato dai Big Data, una massiccia quantità di dati, ordinata e profilata, in grado di perfezionare il commercio (virtuale), soprattutto dal lato impresa, nella misura in cui la stessa impresa risulta in grado di tracciare il profilo del consumatore, delineandone il comportamento di selezione e acquisto di beni e servizi, al fine di poter effettuare delle previsioni più o meno attendibili. Infatti, attraverso un'efficace profilazione, risultato di operazioni di data mining, le aziende sono in grado di valutare e prevedere i bisogni di ogni singolo consumatore: un consumatore profilato è un consumatore al quale poter presentare un'offerta personalizzata, la più coerente con le proprie esigenze.*

Sotto il profilo dell'ottimizzazione delle vendite, nell'ambito delle politiche di pricing, un primo passo in tal senso è stato fatto a cavallo tra gli anni '70 e '80 dello scorso secolo dalla compagnia aerea American Airlines che, non appena riuscì a raccogliere dati sufficienti per creare uno storico ed individuare (considerando l'andamento della curva della domanda nei giorni della settimana e nei diversi periodi dell'anno) in ogni volo quanti posti rimanevano invenduti e potevano venire scontati, diede vita al revenue management (Ravenna, Pandolfi, 2010).

Il revenue management può essere definito come una strategia per condurre un'impresa nella vendita della giusta unità di beni e/o servizi al giusto cliente al momento giusto, fondando le proprie scelte su sistemi di gestione delle informazioni e di pianificazione delle strategie tariffarie al fine di massimizzare i profitti (Kimes, 1989). Nell'ottica del presente lavoro, all'obiettivo della massimizzazione dei profitti, viene associato quello della riduzione dei rischi di invenduto e quindi del mancato raggiungimento del punto di pareggio che, a sua volta, nel lungo periodo può determinare il default dell'impresa.

Il revenue management può essere scomposto a sua volta in due elementi: il pricing e lo yield management. Il primo si occupa di definire i livelli tariffari in grado di stimolare la domanda, il secondo contribuisce nel modellare l'offerta in funzione delle necessità della domanda nonché delle caratteristiche del bene e/o servizio (Locane, 2009). Il revenue management, dunque, formula diversi livelli tariffari, trasmettendo al cliente finale un valore differente per ciascun target con l'obiettivo finale di ottimizzare l'allocazione sul mercato delle quantità domandate.

Un'evoluzione del revenue management è data dal dynamic pricing che, proprio grazie alla diffusione dei dati che, con diversi gradi di approfondimento, profilano il comportamento del consumatore, si occupa di affinare queste variabili sotto il profilo temporale, attribuendo così prezzi diversi per uno stesso bene e/o servizio nelle diverse fasi del ciclo delle vendite (si pensi alle offerte di advanced, early booking, ovvero di last minute). Ciò significa che in base al

* PhD, Adjunct Professor of *Management* - University of Bari Aldo Moro
e-mail: sergio.salomone@uniba.it
• Associate Professor of *Management* - University of Bari Aldo Moro
e-mail: savino.santovito@uniba.it
♠ PhD, Adjunct Professor of *Management* - University of Bari Aldo Moro
e-mail: raffaele.silvestri@uniba.it
** PhD, Adjunct Professor of *Management* - University of Bari Aldo Moro
e-mail: gaetano.macario@uniba.it

momento in cui ciascun cliente effettua l'acquisto (ed alla rimodulazione di alcune clausole contrattuali), vengono pagati importi diversi per uno stesso bene e/o servizio: la scelta del tempo di acquisto dipende quindi dalla loro sensibilità al prezzo, dettata a sua volta anche dal potere d'acquisto, e dalla connessa propensione al rischio di non poter beneficiare dell'utilità per sopravvenuta impossibilità (Fazzini, 2008). Può, pertanto, essere approfondita una prospettiva di analisi che si concentra essenzialmente sulla gestione del rischio in condivisione con i clienti, ed assicura comunque la massimizzazione del rendimento dell'attività d'impresa.

In un siffatto contesto, il presente lavoro si propone di suggerire, attraverso l'esame condotto in letteratura di alcuni casi aziendali di applicazione di revenue o yield management e dynamic pricing, come attraverso l'impiego combinato di tali strategie, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, sia possibile per le imprese attuare un valido strumento a supporto del risk management, specie nell'ambito dei rischi finanziari, attraverso il coinvolgimento del cliente finale tanto nella catena del valore quanto nella catena del rischio.

Metodologia. *Lo studio si propone, dunque, di analizzare e valutare il contributo che una combinazione delle strategie di revenue o yield management e del dynamic pricing, possa fornire alle imprese che la implementano, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, in termini di riduzione dei rischi finanziari, nonché di miglioramento della performance aziendale. A tal fine è stata adottata una metodologia di analisi di tipo esplorativa, sottoponendo ad esame i contributi riportati in letteratura relativi tanto all'applicazione di strategie di revenue o yield management quanto di dynamic pricing, cercando di individuare, da un lato, i punti di collegamento tra queste ultime, dall'altro, i tratti comuni necessari alle imprese per la loro applicazione combinata e, quindi, al possibile apporto in termini di risultati e performance.*

La ricerca, dunque, è stata impostata seguendo un approccio di tipo qualitativo, incentrato sull'analisi di diversi casi studio approfonditi in letteratura, rappresentativi delle imprese operanti tanto nei servizi quanto nel manifatturiero, consentendo così di esaminare e descrivere (Fattore, 2005; Yin, 2009) entità complesse appartenenti a distinti settori economici, effettuando altresì comparazioni con i rispettivi modelli di business, e osservando quali siano le determinanti della loro funzione ed efficacia nel potenziale ambito del risk management.

Risulta dunque possibile, attraverso l'utilizzo combinato di queste strategie, per le imprese inglobare il cliente finale, oltre che nella catena del valore, anche nella catena del rischio? Attraverso una ricognizione di alcuni casi aziendali è possibile analizzare esempi di ampliamento o riduzione del ventaglio di opzioni e vincoli contrattuali tra impresa e cliente, che determinano le differenti politiche di prezzo, con conseguente trasferimento di rischi e di valori tra le controparti.

Risultati. *L'analisi dei casi affrontati in letteratura ha posto in evidenza come inizialmente tanto la strategia di revenue o yield management quanto quella di dynamic pricing siano state applicate nel solo settore della linee aeree (tra gli altri, Modica et al., 2011); tuttavia, alla luce dei risultati positivi riscontrati nella loro applicazione, successivamente, la loro implementazione è avvenuta anche in altri settori nei quali risultava possibile applicare alcuni principi richiesti da ciascun sistema.*

Dunque, è seguita l'applicazione nel settore alberghiero, ove sono stati messi in luce risultati tali per cui è stato registrato un aumento medio dei profitti dal 2 al 5% (Ravenna e Pandolfi, 2010). La letteratura ha messo in risalto come ciò sia stato possibile in quanto in tutte le imprese che vendono unità strettamente correlate al fattore tempo, ciò che non viene venduto rappresenta un ricavo non recuperabile. Di qui il rischio finanziario che, rispetto ad altra fattispecie di beni e/o servizi, non consentirebbe il recupero dell'invenduto, incrementando così il grado di impatto delle relative conseguenze. Di fatto non emergono grandi differenze tra settore aereo e settore alberghiero: entrambi possono adottare distinte fasce tariffarie per gestire la domanda di un servizio la cui durata è tutto sommato stimabile.

La letteratura mette in evidenza altresì come, nel tempo, revenue management e dynamic pricing non siano stati utilizzati esclusivamente dalle compagnie aeree e dalle imprese alberghiere ma anche dalle compagnie crocieristiche (Maddah et al., 2010), dalle imprese di noleggio (Haensel et al., 2010), dal settore della ristorazione (Guerrierio et al., 2014), dal settore moda (Huang et al., 2014), dai tour operator (Anderson e Marcus, 2015), dalle imprese di intrattenimento (Heo e Lee, 2009), dalle imprese sportive (per la gestione dei palazzetti/stadi sportivi) (Fazzini, 2008), nonché dai cinema multisala (Locane, 2009), riscontrando con costanza un impatto positivo nell'utilizzo di tali strategie in termini di redditività delle vendite (Kimes e Chase, 1998).

Sotto il profilo interpretativo del rischio, tuttavia, l'analisi svolta ha messo in luce alcune differenze tra settori dei servizi e quelli del manifatturiero.

Nel caso dei servizi, considerando, ad esempio, le imprese di trasporto aereo, a fronte del principale rischio in cui incorre l'impresa relativo ai posti invenduti, emerge come, attraverso una possibile applicazione combinata del revenue management e del dynamic pricing, potrebbe trasferire tale criticità nei confronti del cliente finale incrementando il prezzo di vendita con l'avvicinarsi della data richiesta per il servizio di trasporto:

- *se acquista con largo anticipo (advanced, early booking) il proprio posto, a fronte di un prezzo inferiore, il cliente rischia, per sopraggiunte impossibilità, di non poter usufruire del servizio, sostenendo un costo inutile; in tal caso, la compagnia aerea beneficia di un ricavo anticipato, che potrà tra l'altro essere eventualmente replicato, a fronte di una successiva vendita del medesimo posto, in caso di esplicita rinuncia da parte del passeggero;*
- *se acquista, al contrario, in prossimità della data del trasporto (last minute), il cliente finale incorre in un duplice rischio, ossia quello di pagare un prezzo elevato, ovvero di non riuscire a trovare disponibilità; in questo caso, la compagnia avrà applicato un sovrapprezzo tale da coprire, pro quota, i costi correlati con quella tratta.*

Il caso aziendale preso in esame è quello della compagnia aerea low-cost Ryanair, il cui principale obiettivo, così come quello delle restanti compagnie, è quello di massimizzare il rendimento di ciascuna tratta. Ciò avviene non

soltanto attraverso la piena occupazione di tutti i posti disponibili, ma anche formulando opportune strategie di pricing che consentano di ottenere da ciascun posto disponibile il più alto rendimento. I posti non assegnati, a decollo avvenuto, diventano, infatti, asset senza valore e dato che un servizio quale il trasporto aereo non contempla il concetto di rimanenza, un posto non allocato si trasforma automaticamente in un mancato ricavo e dunque in una minore copertura degli elevati costi fissi, concretizzandosi così un rischio di mancato ricavo dall'elevato impatto finanziario.

Per quanto concerne il manifatturiero, invece, considerando, ad esempio, il settore della moda, a fronte del principale rischio in cui incorre l'impresa relativo alla mancata vendita dei capi stagionali, emerge come, attraverso una possibile applicazione combinata del revenue management e del dynamic pricing, potrebbe trasferire tale criticità nei confronti del cliente finale riducendo il prezzo di vendita con l'avvicinarsi della stagione successiva, a quella cui si riferisce la collezione in corso:

- *se acquista in anticipo o in corso di stagione il capo desiderato (compralo subito), il cliente rischia di sostenere un prezzo superiore (myopic customer), ma si assicura modello, taglia e colore desiderato;*
- *se acquista in ritardo (a saldo, last minute), attendendo l'avvicinarsi della fine della stagione di riferimento, il cliente rischia di mancare l'acquisto, riducendosi la disponibilità del capo scelto e le opzioni disponibili.*

Il caso aziendale preso in esame è quello del colosso Yoox Net-a-Porter, il quale mediante il sito yoox.com vende capi di abbigliamento di grandi marchi della stagione precedente, non solo a prezzi ridotti (gestendo in taluni casi, in esclusiva, le vendite online di aziende dell'alta moda), ma anche operando sugli stessi una serie di promozioni, con frequenza settimanale, le cui percentuali di sconto variano in relazione ad una serie di fattori (incrementandole con l'avvicinarsi della fine della stagione, o del ridursi del lotto disponibile in misura inferiore alle previsioni), sottoponendo il cliente finale, interessato a pagare il prezzo più basso, e quindi in attesa dell'offerta ritenuta più vantaggiosa, al rischio di non riuscire ad acquistare il capo scelto, perché acquistato da un altro cliente, magari ad un prezzo superiore.

Dunque, al fine di poter applicare una strategia combinata di revenue management e dynamic pricing, come leve in chiave di risk management, affinché producano per l'impresa benefici in termini di riduzione dei rischi finanziari, dall'analisi dei case è emerso come sia opportuno che il settore economico di riferimento rispetti alcune condizioni (Talluri e Van Ryzin, 2005), quali:

- *clientela eterogenea: se tutti i clienti valutassero parimenti un prodotto e mostrassero identici comportamenti di acquisto, non ci sarebbe la possibilità di beneficiare delle diverse propensioni di spesa e delle differenti preferenze, per cui una segmentazione del proprio mercato di riferimento permette di incrementare i ricavi;*
- *domanda variabile e incerta: la domanda può variare nel tempo in funzione di diversi fattori (quali ad esempio la stagionalità, il giorno della settimana), o ricorrenze prevedibili da calendario (quali le festività), per cui può essere necessario munirsi di opportuni strumenti tecnologici che permettano di individuare quale sia la strategia ottimale di gestione della domanda da applicare;*
- *produzione rigida e prodotto "deperibile": le società di servizi, così come alcune imprese di produzione, hanno come peculiarità una capacità produttiva fissa, ovvero non sono in grado di variare la quantità erogata sul mercato, per cui questa rigidità può portare ad una maggiore interazione con la domanda, costituita da diversi target di clientela, aumentando così la complessità della gestione;*
- *alti costi fissi e bassi costi variabili: più sono le unità vendute sulle quali ripartire i costi fissi, più questi si abbassano per la singola unità, per effetto delle economie di scala;*
- *possibilità di acquisto del bene/servizio in anticipo rispetto alla fruizione: questa peculiarità permette, dopo un periodo di studi, di rendere la domanda prevedibile (e, quindi, standardizzabile), e di conseguenza di differenziare i prezzi;*
- *possibilità di variare il prezzo: i clienti possono presentare una distinta sensibilità al prezzo, che a sua volta può determinare un'oscillazione della domanda, per cui le aziende sono in grado di modificare i prezzi in relazione al palesarsi della domanda e provare, pertanto, a distribuire i propri prodotti verso quei target che garantiscono un margine di contribuzione più alto;*
- *possibilità di utilizzare sistemi informativi: per implementare le strategie di revenue management e dynamic pricing risulta utile disporre di informazioni che consentano di generare un modello della domanda: possono perciò aiutare alcuni sistemi informativi (big data) in grado di filtrare i dati e monitorare le scelte d'acquisto in tempo reale.*

Infatti, l'implementazione di una siffatta strategia rappresenta un'operazione estremamente complessa, oltre che onerosa, in quanto impone lo sviluppo non solo di un modello di previsione (forecasting) che tenga conto di molteplici fattori, ma anche di un sistema informativo in grado di ricevere ed elaborare le informazioni nel minor tempo possibile. Il sistema, difatti, migliora quanto più la domanda è disintermediata e concentrata verso un'unica grande impresa leader; esso deve consentire di riprogrammare continuamente, e per ogni "vendita", il mix di beni/servizi per tariffa.

Ecco, dunque, emergere il legame tra revenue management, dynamic pricing che, grazie alla diffusione delle (non più) nuove tecnologie, riducendo i costi di implementazione di una tale strategia, possono fornire un supporto innovativo sotto il profilo del risk management: attraverso la combinazione di questi tre elementi l'impresa può risultare in grado di inglobare il cliente finale nella propria catena del valore (value co-creation), rendendolo partecipe (più o meno inconsapevole) dei rischi d'impresa. Infatti, poiché il valore del prezzo pagato è inversamente proporzionale al termine di consegna del bene e/o alla erogazione del servizio, a fronte di un minor prezzo pagato, cresce il rischio per il cliente finale di non poter usufruire del bene e/o del servizio, data una ampiezza dell'arco

temporale che intercorre tra il momento del pagamento e il momento dell'ottenimento dell'utilità.

In un siffatto sistema, l'impresa, differenziando i prezzi e/o le tariffe, amplia il proprio target (anche ad una clientela con bassa propensione alla spesa e/o minore potere di acquisto) e, anticipando l'eventuale raggiungimento del punto di pareggio, trasferisce sul cliente finale il rischio di invenduto, ottenendo altresì la possibilità di vendere più volte o in maniera differenziata uno stesso bene e/o servizio.

Limiti della ricerca. *Il presente studio presenta il limite principale di un'analisi di tipo esplorativa, la quale, essendo circoscritta ad un numero limitato di casi aziendali, esaminati tra l'altro esclusivamente sotto il profilo qualitativo, non consente di prevedere in maniera attendibile la replicabilità del modello in esame, nonché delle relative evidenze emerse, nell'ambito di altri settori, attestando così oggettivamente la validità dell'ipotesi avanzata.*

Una conseguente valutazione quantitativa in termini di riduzione dei rischi, infatti, consentirebbe di stimare concretamente la misura in cui le imprese, attraverso la combinazione del revenue management e del dynamic pricing, riescano a trasferire i rischi, ad esempio di invenduto, sul cliente finale, fornendo una prova tangibile di come quest'ultimo venga inglobato (più o meno inconsapevolmente) non solo all'interno della catena del valore, ma anche in quella del rischio.

Infine, il lavoro non tiene conto delle eventuali conseguenze che strategie di revenue management e dynamic pricing possano provocare in termini di fidelizzazione del cliente, nell'ottica del customer relationship management.

Implicazioni pratiche. *Lo studio dei casi proposti e la ricerca delle connessioni possibili tra revenue management e dynamic pricing realizzabili attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie nell'ottica del risk management, intende offrire ai manager aziendali e, più nello specifico, ai risk manager, spunti di riflessione nella individuazione di nuovi strumenti in grado di ottenere la riduzione dei rischi (finanziari) mediante l'incremento della redditività delle vendite, soprattutto con riferimento alle conseguenze per piccole e medie imprese, ancora lontane, soprattutto in Italia, dall'introduzione di funzioni sistemiche e trasversali di risk management all'interno delle proprie organizzazioni.*

Originalità del lavoro. *In letteratura sono copiosi gli studi tanto sul tema del revenue management quanto su quello del dynamic pricing, e sebbene vi siano anche lavori che abbiano posto in connessione tali strategie operative, una chiave di lettura nella prospettiva del risk management e del valore delle opzioni, possibile anche grazie all'intervenuto supporto delle tecnologie digitali, potrebbe risultare interessante. Un siffatto approccio, dunque, fornisce una chiave di lettura innovativa rispetto a quella più tradizionale legata alla gestione dei rischi: anziché adottare un approccio "difensivo" rispetto ai potenziali rischi cui un'impresa risulta potenzialmente esposta, il risk management può essere interpretato anche come una serie di azioni volte al perfezionamento dell'allocazione delle risorse aziendali, nonché volte alla massimizzazione della redditività (in funzione del rischio), soprattutto con riferimento al tema delle vendite.*

Parole chiave: *revenue management; yield management; dynamic pricing; risk management; tecnologie digitali; big data*

Bibliografia

ANDERSON C.K., MARCUS B. (2015), "Tour operator revenue management - Competitive supply chain contracting", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 14, n. 4, pp. 245-261.

CHIANG C., CHEN C.H., XU X. (2007), "An overview of research on revenue management: current issues and future research", *International Journal of Revenue Management*, vol. 1, n. 1, pp. 97-128.

FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.

FAZZINI M. (2008), *Lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano.

GUERRIERO F., MIGLIONICO G., OLIVITO F. (2014), "Strategic and operational decisions in restaurant revenue management", *European Journal of Operational Research*, vol. 237, n. 3, pp. 1119-1132.

HUANG Y.S., HSU C.S., HO J.W. (2014), "Dynamic pricing for fashion goods with partial backlogging", *International Journal of Production Research*, vol. 52, n. 14, pp. 4299-4314.

KIMES S.E. (2005), "A strategic approach to yield management", in Ingold A., Yeoman I., Mcmahon-Bettie, *Yield management: strategies for service industries*, Thomson Learning, Londra.

KIMES S.E. (1989), "Yield management: a tool for capacity-constrained service firms", *Journal of Operation Management*, vol. 8, n. 4, pp 348-363.

LOCANE P.D. (2009), *Revenue Management. Yield Management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio Editore, Torino.

MADDAH B., MOUSSAWI-HAIDAR L., EL-TAHA M., RIDA H. (2010), "Dynamic cruise ship revenue management", *European Journal of Operational Research*, n. 207, pp. 445-455.

MAGLARAS C., MEISSNER J. (2006), "Dynamic Pricing Strategies for Multiproduct Revenue Management Problems", *Journal of Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 8, n. 2, pp. 136-148.

MODICA P., LANDIS C., PAVAN A. (2011), "Yield Management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità", *Economia Aziendale Online*, vol. 2, n. 1, pp. 57-64.

MODIGLIANI F., MILLER M.H. (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *The American Economic Review*, vol. 48, n. 3, pp. 261-297.

RAVENNA A., PANDOLFI E.V. (2010), *Revenue Management. Gestione strategica del prezzo per l'ottimizzazione dei ricavi nell'impresa alberghiera*, IPSOA, MarcoValeri Editore, Torino.

TALLURI K.T., VAN RYZIN G.J. (2005), "The theory and practice of revenue management", *International Series in Operations Research & Management Science*, vol. 68, Springer, New York.

YIN R.K. (2009), *Case study research. Design and methods*, SAGE Publications, USA.

YOONJOUNG HEO C., LEE S. (2009), "Application of revenue management practices to the theme park industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, pp. 446-453.

TRACK

CO-CREATION IN BRANDING

Brand equity, trust and loyalty: A comparison between national brands and private labels
SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO

Organizational perceived authenticity and employee empowerment to sustain positive megaphoning for brand co-creation
ALESSANDRA MAZZEI, KIM JEONG-NAM, YEONJA LEE

Sport: The new social media value co-creation
PATRIZIA ZAGNOLI, ELENA RADICCHI

Brand Equity, Trust and Loyalty: a comparison between national brands and private labels

CASTALDO SANDRO* GROSSO MONICA•

Abstract

Objectives. *This paper focuses as essay one on private labels as brand. The aim is to answer the very same question on whether private labels are brands the same way manufacturers' brands are or they are sufficiently different that the actual application of some branding principles can vary for them. This question is there addressed within the brand equity domain. Brand equity is relevant for many reasons, among them the fact that it has been identified as a relevant driver in brand extension success.*

Methodology. *The paper reports the results of a survey-based study analyzing similarities and differences between the two types of brands in the brand equity process.*

Findings. *The results of this paper seem to contradict the results of essay one as they support the view according to which private labels are similar to national brands. This implies that the reason why private labels seem to gain over national brands in brand extension is not due to differences on the brand equity process.*

Research limits. *Our study was mainly restricted by the impossibility of obtaining real behavioral data from interviewees. Future research should merge survey data with behavioral data (ideally from loyalty cards or tracking records).*

Practical implications. *The results of our analysis support the position that private labels should be treated like brands as consumers buy own labels in the same way as a brand with a comparable market share: they therefore show that private labels have the same potential as national brands in leveraging the relationship with end consumers. This opens opportunities for retailers and threats for manufacturers, whose brands may face the competition of private labels.*

Originality of the study. *Since private labels have been introduced in the market as a source of competitive advantage, understanding whether the value creation process based on brand equity can apply to them as for national brands, beside the theoretical contribution in understanding private labels as brands, will lead also to relevant managerial insights.*

Key words: *Private label; national brand; brand equity; brand trust; brand loyalty*

1. Introduction

With the realization that brands are one of a firm's most valuable intangible assets, branding has become an important tool for retailers to influence customer perceptions and drive store choice and loyalty. Store loyalty has become particularly relevant nowadays, given the highly competitive nature of the retailing industry. The offer of the retailers' own brands (private labels or store brands) in the shelves has become one of the most important trends in retailing. An empirical evidence of this phenomenon can be found in many markets, where private labels have become a dominant feature. The widespread of private labeled products has been widely addressed in essay one; we therefore refer to that paper for greater insights on private labels' introduction by retailers and acceptance by consumers.

In spite of the emergence and growing importance of store brands, academic re-search on branding has largely concentrated only on national brands. However, a number of important differences between national and store brands (i.e. brand exclusivity, the role of the store compared to advertising and the related advantages for them3) require a further and separate attention be given to the latter (Ailawadi and Keller, 2004; Erdem et al. 1999; Steenkamp and Dekimpe, 1997). Due to the lack of specific investigation, little is known on the extent to which some important branding principles can be applied to retailers' branded products directly.

Therefore, a host of questions about retailers' branding are raised. How should we consider a retailer brand? What strategies should retailers implement to exploit their own brand equity? In this paper we will test whether there

* Full professor *of Marketing* - Bocconi University of Milano
e-mail: sandro.castaldo@sdabocconi.it

• Assistant Professor *of Marketing* - Emlyon Business School of Lyon
e-mail: grosso@em-lyon.com

are any differences between national brands and private labels on their customer-based brand equity process, with the aim of answer to these under investigated questions.

We therefore concentrate on brand equity, a construct regarded as a very important concept in business practice as well as in academic research. Brand equity relevance is rooted on its capacity to represent a valuable source of firm's competitive advantage. The advantages for firms having brands with high equity include not only the already mentioned opportunity of launching successful brand extensions, but also the resilience against competitors' promotional pressure and the creation of entry barriers to competitors (Farquhar, 1989; Lassar et al., 1995).

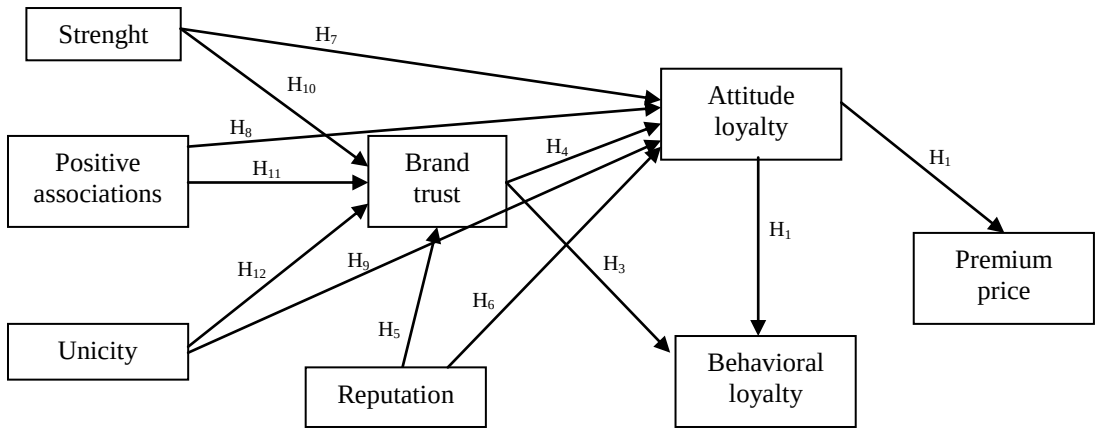
Since private labels have been introduced in the market as a source of competitive advantage, understanding whether the value creation process based on brand equity can apply to them as for national brands, beside the theoretical contribution in understanding private labels as brands, will lead also to relevant managerial insights. The remaining of the paper is structured as follows. First we summarize the main findings of previous literature on brand extension and develop a model on the relationships between the brand equity components and its consequences. This model is widely recognized to hold for national brands. Then we present the results of a survey-based study that tested these relationships with the aim id identifying if they hold also for private labels. Finally we come up with some concluding considerations on the similarities and differences between private labels and brands.

2. Studies on Brand Equity and Model Development

Brand equity is an important topic both in marketing research (Aaker and Biel, 1992; Erdem and Swait, 1998) and in the business world (Agarwal and Rao, 1996) as it is considered as perhaps the single most important asset that marketing contributes to a firm (Goldfarb et al., 2009).

Brand equity has been described by the Marketing Science Institute as "the set of associations and behavior on the part of a brand's customers, channel members and parent corporation that permits the brand to earn greater volume or greater margins than it could without the brand name" (Leuthesser 1988). In this paper we will refer to the perception-preference-choice paradigm and the hierarchy of effects model (Lavidge and Steiner, 1961; McGuire ,1972) to develop the model to be tested (illustrated in Figure 1). This framework allows identifying the various stages - antecedents (brand equity components) and consequences of brand equity from the perspective of the individual consumer - through which a consumer passes within the brand equity process (Agarwal and Rao, 1996; Cobb-Walgren et al., 1995). The test on whether this model holds also for the private labels can thus provide useful information on their brand equity process. The model is described in the following sections. In our description we will start from the consequences of brand equity and go back to its main antecedents.

Fig. 1: The brand equity process



Source: our elaboration

2.1 Consequences of brand equity: brand loyalty and premium price

Different definitions of brand equity have been offered in the literature. Aaker (1991) defined brand equity as a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to the firm's customers. Keller (1993) offered a cognitive psychology perspective, defining customer-based brand equity as the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the market-ing of that brand. Adopting an information economics view, Erdem and Swait (1998) argue that consumer-based brand equity is the value of a brand as a credible signal of a product's position. More generally, brand equity was referred to as the added value to the firm, the trade, or the consumer with which a brand endows a product (Farquhar 1989).

Therefore brand equity is often defined as the added value a brand gives a product (Erdem and Swait, 1998; Farquhar, 1989) or similarly, as the difference between the value of the branded product to the consumer and the value of the product without that brand (McQueen, 1991). This added value has been viewed from a variety of perspectives in literature (Aaker, 1991; Farquhar, 1989; Tauber, 1988). There is a widespread agreement that it can be analyzed from two main perspectives: the consumer's or the firm's (Shocker and Weitz, 1998).

From the firm's point of view, brand equity can be measured by the incremental cash flow from associating the brand with the product (Farquhar, 1990). Brand equity from an individual consumer's perspective is reflected by the increase in attitude strength for a product using the brand. An attitude is defined as the association between an object (the branded product) and the evaluation of that object stored in an individual's memory (Fazio, 1986). The value of a brand to consumer is generally referred to as consumer-based brand equity (Keller, 1993), it is rooted in cognitive psychology and focuses on consumers' cognitive processes (Erdem and Swait, 1998). It stems form the greater confidence that consumers place in a brand than they do in its competitors that in turn translates into the two main consequences of consumer-based brand equity: consumers' loyalty and willingness to pay a premium price for the brand (Lassar et al., 1995). Brand loyalty is a concept whose importance has been recognized in the marketing literature for many years as it is an important element in the brand equity process (Chauduri, 1999). It is defined a consumer's preference to buy a single brand in a product class (Chauduri, 1999) even in presence of situational influences and marketing having the potential to cause switching behavior (Oliver ,1999).

This definition of brand loyalty emphasizes two different aspects of it that have been described in previous works: behavior and attitude (Aaker, 1991; Assael, 1998; Day, 1969; Jacoby and Chestnut, 1978; Jacoby and Kyner, 1973; Oliver, 1999; Tucker, 1964). Behavioral, or purchase, loyalty consists of repeated purchases of the brand, whereas attitudinal brand loyalty includes a degree of dispositional commitment in terms of some unique value associated with the brand (Chaudhuri and Holbrook 2001). Brand equity therefore leads to greater sales for the brand (Howard and Sheth, 1969), that is behavioral loyalty, which in turn is driven from attitudinal loyalty. Therefore a first relationship in our brand equity model is the following:

H_1: The higher the attitudinal loyalty, the higher the behavioral loyalty

Attitudinal loyalty and its effect on behavioral loyalty are particularly relevant for the firm. As Aaker (1991) pointed out in his discussion on the role of brand loyalty in the brand equity process, brand loyalty leads to other marketing advantages such as reduced marketing costs, given to their requirement of less advertising, more new customers and greater trade leverage. Additionally, Dick and Basu (1994) suggest other marketing advantages as a result of brand loyalty such as favorable word of mouth and greater resistance among loyal consumers to competitive strategies. Brand loyal consumers are also willing to pay more for a brand because they perceive some unique value in the brand that no other alternative can provide (Jacoby and Chestnut, 1978; Pessemie,r 1959). Premium price has therefore been closely associated with the concept of brand equity (Aaker, 1996; Bello and Holbrook, 1995; Holbrook, 1992; Park and Srinivasan, 1994; Winters, 1991). Previous studies have shown that greater attitudinal loyalty should lead to greater willingness to sacrifice by paying a premium price for a valued brand (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Therefore, on the basis of the literature, we expect a significant and positive relationship between a brand's attitudinal loyalty and its relative price in the marketplace (Chaudhuri and Holbrook, 2001):

H_2: attitudinal brand loyalty is positively related to premium price

2.2 Antecedents of brand loyalty: brand trust

Has we have seen, superior brand performance outcomes such as greater attitudinal and behavioral buying and acceptance of premium price (relative to the leading competitor) may result from greater customer loyalty. This loyalty, in turn, may be determined by trust in the brand and by feelings or affect elicited by the brand (Chaudhuri and Holbrook, 2001).

Brands high in consumer trust are indeed linked to both attitudinal and purchase loyalty (Chaudhuri and Holbrook 2001). This proposition stems from the emerging theory of commitment (that some authors within the brand domain consider very similar to and therefore overlapping with loyalty) in relationship marketing (Fournier, 1998; Gundlach et al., 1995; Moorman et al., 1992; Morgan and Hunt, 1994; Webster, 1992).

Brand trust leads to brand loyalty or commitment because trust creates exchange relationships that are highly valued (Morgan and Hunt 1994). Since commitment has been defined as "an enduring desire to maintain a valued relationship" (Moorman et al., 1992, p. 316), loyalty (or commitment) underlies the ongoing process of continuing and maintaining a valued and important relationship that has been created by trust. Thus, trusted brands should be purchased more (behavioral loyalty) and should evoke a higher degree of attitudinal loyalty:

H_3: brand trust positively influences attitudinal brand loyalty
H_4: brand trust positively influences behavioral brand loyalty

Brand trust can be defined as the willingness of the average consumer to rely on the ability of the brand to perform its stated function (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Trust reduces the uncertainty in an environment in which

consumers feel especially vulnerable because they know they can rely on the trusted brand (Moorman et al., 1992; and Doney and Cannon, 1997), so it is particularly relevant in situations of uncertainty (e.g., when greater versus lesser differences among brands occur).

Doney and Cannon (1997, p. 37) suggest that the construct of trust involves a "calculative process" based on the ability of an object or party (e.g., a brand) to continue to meet its obligations and on an estimation of the costs versus rewards of staying in the relationship. At the same time, they point out that trust involves an inference regarding the benevolence of the firm to act in the best interests of the customer based on shared goals and values. Thus, beliefs about reliability, safety, and honesty are all important facets of trust that people incorporate in their operationalization of trust. These beliefs can be summarized within the construct of brand reputation.

Reputation is the aggregate perception of outsiders on the salient characteristics of companies (Fombrun and Rindova, 2000), or brands (Veloutsou and Moutinho, 2009). To be successful and hence profitable, brands should have a positive reputation (Herbig and Milewicz, 1995).

The development of brand reputation means more than keeping consumers satisfied, it is something a company earns over time and refers to how various audiences evaluate the brand. Companies and brands with a good reputation are likely to attract more customers (Milewicz and Herbig, 1994). A brand can also lose its positive reputation - and eventually develop a negative reputation - if it repeatedly fails to fulfill its stated intentions or marketing signals (Milewicz and Herbig, 1994). Brand reputation is considered in this model as an antecedent of both brand trust and attitudinal loyalty:

H_5: Brand reputation is positively related to brand trust
H_6: Brand reputation is positively related to attitudinal loyalty

2.3 Brand equity building elements

As already stated, customer-based brand equity is defined as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand (Keller, 1993). That is, customer-based brand equity involves consumers' reactions to an element of the marketing mix for the brand in comparison with their reactions to the same marketing mix element attributed to a fictitiously named or unnamed version of the product (Keller, 1993).

Brand researchers have developed several conceptualizations of brands equity components. Earlier models - such as Aaker's brand equity model and Keller's customer-based brand equity model - have focused heavily on how consumer perceive and evaluate brands by investigating certain knowledge structures such as brand awareness, image and personality (Aaker, 1991; Aaker, 1997; Keller, 1993). Different authors have presented different perceptual and cognitive factors that influence purchase. Aaker (1991) identified three key perceptual/cognitive variables: name awareness, brand associations, and perceived quality. Feldwick (1996) and de Chernatony and McDonald (2003) have distinguished six types of brand attributes: awareness, image, perceived quality, perceived value, personality, and organizational associations.

One of the most widely used, and most parsimonious, models is Keller's (1993, 2003) customer-based brand equity model. Keller (1993, p. 2) conceptualizes customer- based brand equity as "the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand". Customer-based equity occurs when the consumer is aware and familiar with the brand and holds positive associations about the brand in memory (Esch et al. 2006). That is, there are two distinct dimensions of brand knowledge: brand awareness and image. These two dimensions have been generally confirmed in prior marketing research (Agarwal and Rao, 1996; Mackay, 2001; Pappu et al. 2005).

Brand awareness refers to the strength of the brand node in memory, i.e. how easy it is for the consumer to remember the brand (Keller, 1993). Brand recall is the most common way to measure brand awareness. Brand image refers to strong, favorable and unique brand associations in memory (Keller 2003), which result in perceived quality, a positive attitude and overall positive affect. Indeed, many of the brand factors identified as different aspects of brand equity by other authors (such as perceived quality, personality and organizational associations) may be viewed as belonging to the overall category of brand image and its immediate effects (Esch et al. 2006). We therefore concentrate in this study on brand image and its components as antecedents on the attitudinal and behavioral outcomes we described earlier and rely to the literature stream according to which customer-based brand equity occurs when the consumer is familiar with the brand and holds some favorable, strong, and unique brand associations in memory.

Building strong brands is one of the most important goals of product and brand management (Esch et al. 2006). Strong brands result in higher revenue streams, both short term and long term (Aaker, 1991; 1996; Kapferer, 2004; Keller, 2003). Therefore the strength of the brand is a key variable in determining attitudinal loyalty (Chaudhuri and Holbrook 2001):

H_7: Brand strength is positively related to brand attitudinal loyalty

The brand loyalty literature (Dick and Basu, 1994; Jacoby, 1971; Jacoby and Chestnut, 1978; Jacoby and Kyner, 1973) generally supports the contention that favorable (positive) brand attitudes are determinants of brand loyalty. For instance, Jacoby and Chestnut (1978) maintained that brand loyalty is a function of both behavioral and psychological (attitudinal) processes. More recently, Dyson, Farr and Hollis (1996) explained the variation in brand loyalty based on persons' attitudes toward the brand and Cobb-Walgren, et al. (1995) showed that brand perceptions are linked to brand

preferences. Most importantly, Baldinger and Rubinson (1996) clearly demonstrated that brand loyalty depends on positive brand attitudes.

Positive affective responses will be associated with high levels of attitudinal brand loyalty (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Similarly, Dick and Basu (1994) have proposed that brand loyalty should be greater under conditions of more positive emotional affect. Therefore:

H_8: Brand positive associations are positively related to attitudinal brand loyalty

The third component, unicity, has coherently the same effect on brand loyalty than the previous two:

H_9: Brand unicity is positively related to attitudinal brand loyalty

Brand equity's components (strength, positivity and unicity) are also expected to be antecedents of brand trust (Esch et al. 2006):

H_{10}: Brand strength is positively related to brand trust
H_{11}: Brand positive associations are positively related to brand trust
H_{12}: Brand unicity is positively related to brand trust

The aim of this paper is to test whether the relationships described above that till now have been tested only for national brands are the same also for private labels or the type of brand (private label vs. national) can be considered a moderator.

3. Methodology

We used brands - that is, specific branded versions of particular product classes (Chaudhuri and Holbrook, 2001) - as the units of analysis in this study. This enables us to bring consumer-level notions of the measured constructs (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Therefore, before collecting the data we conducted several preliminary analyses necessary to many ends. First of all we needed to identify within the Fast Moving Consumer Goods on which category/ies to concentrate. Then for each category we had to identify the brand/s that would represent the unit of analysis for the data collection.

We also had to adapt the measures taken from the literature to our context. All the steps of our analysis preliminary to the data collection are described below.

3.1 Preliminary studies: product categories selection

The characteristics of the product category under investigation can act as intervening variables in the relationships among the key variables identified above. Previous studies usually concentrate on just a product category and therefore are poor on external validity. To verify whether the results of our study were generalizable or category specific we decided to collect data on more categories. To select the categories we conducted a series of preliminary analysis described in the following paragraphs.

Interviews to FMCG experts 1. Before screening the product categories we asked 5 experts on the FMCG (top managers and consultants) to list the key variables to be considered in our analysis. From the cross-check of their answers emerged the following relevant variables: private label penetration, promotional intensity, concentration, product seasonality, and perceived risk of the category. We therefore concentrated on these variables in the following steps.

Desk analysis 1. To perform this analysis we used a database provided by a market data provider (IRI Infoscan) that contained the 2011 data on sales (at the category level and disaggregated for each SKU) and promotional intensity in each product category. In this first analysis we concentrated on category turnover with the aim of focusing on categories relevant both for the consumer and the FMCG market. The database was composed of 68 categories. To select the categories to concentrate on we considered the sales in value. We selected all those categories with a share higher than 1,5% on the grocery total turnover. They were 29 and counted for 73.52% of the grocery sales.

Desk analysis 2. We therefore ranked the 29 categories according to the penetration of private labels in the category. This was a variable on which we wanted to have variance so to also control for it in the analysis. In this step we highlighted the 10 categories with higher penetration of private label and the 10 categories in which private labels had the lower market share. To be noticed that in all these categories private labels were present.

Desk analysis 3. In this step we concentrated again on the 29 categories selected within the first desk analysis and ranked them according to the promotional intensity. Again this was a variable on which we wanted to have variance. As for desk analysis 1 we selected the 10 categories with higher promotional intensity and the 10 with the lower one. We then cross-checked the two ranks of categories (based on private label and on promotional intensity) to define 4 clusters of categories: high penetration of PL/high promotional intensity; high PL/low promo; low PL/high promo and low PL/low promo. This analysis resulted on 12 categories, 3 per cluster.

Desk analysis 4. We then concentrated on the category concentration of firms within the categories. Again we wanted variance on this variable but we deleted 4 categories that were too much fragmented to avoid problems in the selection of the brands. We consequently deleted also a seasonal category. At this stage we had 7 remaining categories.

Pre-test 1. We therefore preformed a pre-test to check potential respondents' familiarity with the product categories. This variable was relevant as a pre-requisite for respondents to answer our questionnaire on the product category. So we were looking for categories on average familiar to consumers so to simplify the data collection. 42 subjects were asked to declare their familiarity with the product category. From the analysis of their answers we deleted a product category on which we had a great variance on the answers, with a high percentage of respondents showing none familiarity with it, which could be translated in a low response rate for that category in the data collection.

Pre-test 2. We finally conducted a pre-test to verify the perceived risk of the category. Risk is a component of involvement which has been identified in previous studies as a contributor to brand equity (Cobb-Walgren et al., 1995). Also on this variable we were looking for variance so to control our results for it. 20 respondents ranked their perceived risk for the categories. We deleted a further category that showed a medium level of risk not significantly different form the one of the others in the Analysis of Variance results.

We therefore come up with 5 product categories: 2 food (snack and salami) and 3 non food (hair care, detergent and pet food). Table 1 summarizes the characteristics of each product category according to the key variables considered for their selection.

Tab. 1: Product categories characteristics

Category	Food/Non Food	PL Pentetr.	Promo int.	Concentration	Risk
Detergent	Non Food	-	+	+	-
Hair care	Non Food	-	-	medium	+
Petfood	Non Food	+	-	+	-
Salami	Food	+	+	-	+
Snacks	Food	+	-	medium	-

Source: our elaboration

3.2 Preliminary studies: brand selection

At this stage we needed to identify for each category the brands on which the respondents would have to focus while answering the questionnaire.

Desk analysis 5. We therefore asked to the data provider the detailed database at the SKU level. We aggregated the SKU data for each brand to obtain the data at the brand level. The aim of this analysis was to identify potential brands to be used in the data collection showing a different level of brand awareness, so to control also for this variable, that as previously seen is very relevant, together with brand image, on brand equity studies. At the same time the brand with lower awareness should not have to be totally unknown to be sure to find enough respondents to have a similar sample size for both the levels of awareness. Basing on the data on sales and promotion of each brand we selected a list of suitable brands to be included in our study. This activity was possible only for national brands as private labels in the dataset were listed at the aggregate label, so without the detail of the retailer selling them. For private labels we performed a different desk analysis with the aim of list them in a qualitative way.

Interviews to FMCG experts 2. We asked again the experts involved in the categories selection to evaluate the brands in the two lists (national and private label) we built in the desk analysis according to their awareness, providing suggestions on which ones should be included in our study given our aims. The result of this stage were two shorter lists of brands for each product category.

Pre-test 3. Finally a pre-test at the consumer level was run to select the final set of brands. 30 respondents were asked to evaluate their awareness on the brands on a scale 1 (not know at all) to 7 (know very well). For each product category we deleted the brands with an average awareness below 3 and conducted an analysis of variance (ANOVA) on the knowledge scores of the remaining brands. We therefore selected for each category 2 manufacturer and 2 retail brands, the ones showing the higher difference in knowledge.

3.3 Preliminary studies: measures refinement

In this article we focused on consumer-based measures as they allow the assessment of equity at the brand level (Agarwal and Rao 1996). We derived the measures for the constructs in our framework from existing scales available in the literature, and we adapted them to suit the context of our study. To measure the constructs we used multi-item scales based on seven point ratings of agreement (1 = very strongly disagree, 7 = very strongly agree) with an only exception, behavioral loyalty. The latter was measured by asking respondents the percentage of their total expenditures for products in the category accounted for the brand (Agarwal and Rao, 1996; De Wulf and Odekerken, 2003).

To come up with our final scales to measure the latent variables we followed several steps. Scale selection. Given the absence in the literature of agreement on the measurement of the constructs that compose our model and therefore the high number of different scales available we first of all referred to end-consumer (the target of our research) for the

selection of the most suitable scale for each construct. We therefore held three focus group, that were run in three different locations so to cover differences in consumption due to the geographical provenience of participants. Based on the focus groups we selected the best scales to measure our constructs and finally conducted interviews to four experts to check the scale wording appropriateness for each product category.

Scales translation. As mentioned the scales were taken from previous studies. First of all they have been translated in Italian and then back translated in English by a second translator to check face validity.

Scales pre-test. The final version of the scales has been pre-tested. 80 respondents have been used to this end. We run an Explorative Factor Analysis (EFA) to check the discriminant validity of the items composing the scale. Basing on the results of the factorial analysis we deleted two items, one on the reputation and one on the attitudinal loyalty scale.

We finally run a reliability analysis of the final scales based on the Cronbach Alpha whose results are shown in table 2. For each latent construct the value of Alpha was above 0.9, showing a high reliability of our scales. The reliability analysis also showed no need to delete any additional item as for none of them the value of the alpha if item deleted would have been greater than the actual one.

Tab. 2: Scales reliability analysis

Scale	N° of items	Crombach Alpha
Positive associations	4	0.981
Unicity	3	0.969
Strenght	3	0.943
Brand reputation	3	0.954
Brand trust	4	0.976
Premium price	3	0.967
Attitudinal loyalty	2	0.958

Source: our elaboration

3.4 Data collection and Sample

Data were collected through a web-questionnaire administered on the panel of one of the top Italian firm in marketing research. Before the beginning of the questionnaire, a filter question controlled for the knowledge of the 5 product categories of each respondent. A minimum level of knowledge of the category was a necessary condition to answer the questionnaire. Each respondent was then randomly assigned one of the selected categories she declared to know. Category knowledge was assessed on a scale ranking from 1 (not know at all) to 7 (know very well) and a declared knowledge of 3 was the minimum threshold to include the category in the set to be randomly assigned for each respondent. Once respondents were assigned to a product category, they were randomly asked to concentrate on one of the brands selected for that category. Again a minimum level of knowledge (3 on a 1-7 scale) was a necessary condition to answer the questions. If the answer was below 3, participants were randomly assigned another brand. If they did not know any of the brands they were dropped out of the study.

The final sample was composed of 5.000 respondents (1.000 per product category - equally splitted between brand and private labels and more/less brand awareness) representative of the population of the country in which the study was run (Italy). Participants showed a different educational background going from no school degree to the Ph.D. level and there was also variance in terms of professional activity. 90.7% of respondents were responsible for at least 50% of the buying in their family. 51% of respondents were female and 49% were male. Their age ranged from 18 to 82 years, with an average of 40.

Before analyzing the data a preliminary analysis of variance controlled that there were not significant differences among the sub-samples (5 product categories; 2 types of brands with 2 levels of brand awareness) to be used further in the analysis for the key demographics variables (gender, age, education, place of residence) so to avoid the presence of any differences in the sub-samples composition could have an impact on the results of the models to be tested. Once no significant differences emerged we performed our analysis.

4. Results

Structural equation modeling (AMOS 18.0) was used to test both our structural and measurement model. The model was estimated using the maximum likelihood method. We assessed the goodness-of-fit of the models with the chi-square test, the comparative fit index (CFI), the normed fit index (NFI), the goodness-of-fit index (GFI) and the root mean square error of approximation (RMSEA), the standardized root mean square residual (SRMR), and the nonnormed fit index (NNFI). Satisfactory model fits are indicated by nonsignificant chi-square tests, NFI, CFI and GFI values $\geq .90$ *and RMSEA value* $\leq .08$.

4.1 Measurement Model Evaluation

Our full-sample structural equation model included all survey respondents, and we used it to test the structural relationship hypothesized in the literature review. Before testing the structural model we tested the measurement model.

We built a confirmatory factor analysis model with 7 latent constructs and a total of 22 measures. The chi-square was significant (p < .05), which is usually the case for large sample sizes. All the other statistics are within the acceptable ranges, which indicates a good model fit: RMSEA = .066, GFI = .98, NFI = .979, and CFI = .98. Internal consistency. We used three measures to evaluate the internal consistency of constructs: standardized factor loadings, composite reliability and average variance extracted. All these measures are reported in Table 3. The factor loadings are all significant at p=0.00 and their standardized values are greater than 0.868 (the lower loading), so greater to the threshold 0.7 value for a good convergence validity.

The composite reliability is a measure analogous to the coefficient Crombach Alpha, whereas the average variance extracted (AVE) estimates the amount of variance captured by a construct's measure relative to random measurement error (Fornell and Larcker 1981). Estimates of CR greater than .60 and AVE greater than .50 are usually considered to support internal consistency (Bagozzi and Yi, 1988). As Table 3 shows, all values are significantly greater than these stipulated criteria and therefore are indicative of good internal consistency.

Tab. 3: Scales reliability analysis

	Positive attitudes	**Unicity**	**Strenght**	**Reputation**	**Brand trust**	**Attitudinal loyalty**	**Premium price**
POS1	0.95						
POS2	0.97						
POS3	0.971						
POS4	0.964						
U1		0.962					
U2		0.951					
U3		0.951					
S1			0.91				
S2			0.921				
S3			0.933				
R1				0.971			
R2				0.971			
R3				0.868			
BT1					0.969		
BT2					0.97		
BT3					0.968		
BT4					0.909		
AL1						0.96	
AL2						0.958	
PP1							0.948
PP2							0.962
PP3							0.947
AVE	**0.93**	**0.91**	**0.91**	**0.87**	**0.91**	**0.91**	**0.90**
CR	**0.98**	**0.97**	**0.94**	**0.96**	**0.98**	**0.96**	**0.97**

Source: our elaboration

4.2 Measurement Model Evaluation

We evaluated discriminant validity of the model constructs using two different approaches. As a first test of discriminant validity, we checked whether the correlations among the latent constructs were significantly less than one. In addition, for each pair of factors, we compared the chi-square value for a measurement model and constrained the correlation to equal one to a baseline model without this constraint. We performed a chi-square difference test for each pair of factors, and every case resulted in a significant difference, again suggesting that all the measures of constructs in the measurement model achieve discriminant validity.

4.3 Measurement Model Evaluation

A total of 12 structural paths were estimated for the model containing the seven latent variables and an observed variable. Again, the chi-square was significant (p < .05), which is usually the case for large sample sizes. Also two other statistics (RMSEA and GFI) were not in line with the acceptable ranges, which indicates a poor model fit: RMSEA = .109, GFI = .859, NFI = .938, and CFI = .938.

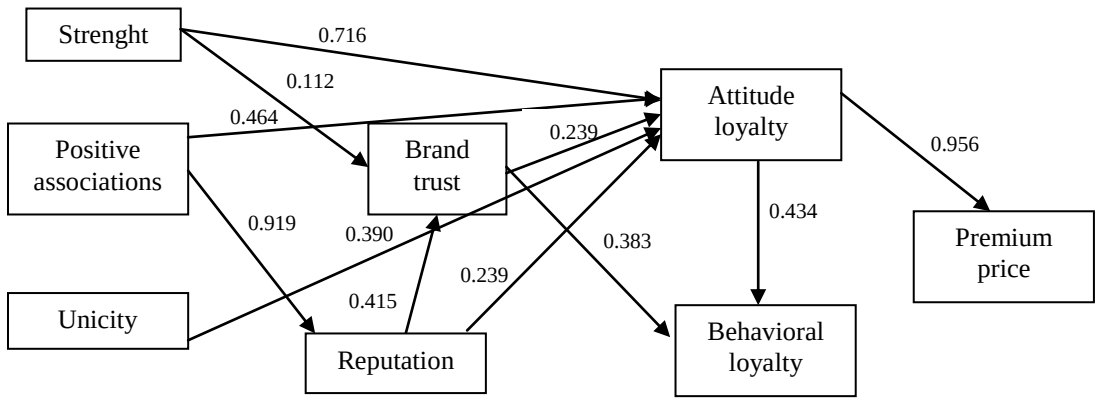
Three of the tested paths (positive association on attitudinal loyalty; unicity on brand trust; brand trust on attitudinal loyalty) were not statistically significant (p>0.10). All other paths were statistically highly significant (p <0.01). Further-more, all these paths met the proposed causal directions.

We therefore relied on the modification indices indicating a high increase of the model fit including an additional structural path in the model, between the positive attitude toward the brand and the brand reputation (the former causing the second). We therefore re-run the model including this path and deleting the three not significant paths. The

deletion of the not significant paths came after the test of a nested model without them. It is indeed generally agreed among researchers conducting SEM tests that nested models should be assessed and compared with the original (full) model in order to obtain the most parsimonious model, which will accentuate the effects of critical factors. If there is no significant difference between the full model and the model with lesser paths, as it was in this case, then the researcher should accept the model with fewer paths (the nested model) for parsimony.

The modified model shows improvements both on GFI and RMSEA, showing a good model fit: RMSEA = .066, GFI = .911, NFI = .976, and CFI = .977. The model is shown in Figure 2. All the paths were significant at p=0.00 and met the causal direction.

Fig. 2: Structural model (standardized Beta parameters)



Source: our elaboration

4.4 Check for reverse causality & rival model

To check for reverse causality, we also tested a nonrecursive model that freed the paths back from premium price and loyalty (both attitudinal and behavioral) to brand trust and reputation and from trust, reputation and attitudinal loyalty to the brand equity components. The feedback effects were nonsignificant.

One important criterion of a model's success is its performance compared with that of rival models (Bagozzi and Yi 1988). Our proposed model is based on a theory that hypothesizes a specific nomological network of constructs. For example, our model allows no direct paths from antecedents, the brand components and reputation, to behavioral loyalty and premium price. A nonparsimonious rival model would hypothesize these direct paths. Such a model imposes relatively little nomological structure on the constructs. We compared our hypothesized model with the rival model using the following criteria: overall fit, percentage of the model's statistically significant parameters, and theoretical interpretation of the paths. The overall fit for the rival model was about equal to that of our proposed model (RMSEA = .064, GFI = .91, NFI = .974, and CFI = .979), but it was accompanied by reduced parsimony. In our proposed model a higher percentage of paths were significant, as many of the added paths on the rival model were not. Even more problematic, many of the paths in the rival model did not make theoretical sense. Therefore we refused the rival model.

4.5 Model robustness

To determine the robustness of the model to variations among specific groups of products, we ran the same model on the five product categories within the final data set (Chaudhuri and Holbrook 2001). We therefore tested a multigroup model based on the program default multigroup analysis's nested model sequences. The analysis showed that there were no significant differences among the sub-samples in the measurement model (a necessary condition to test for differences in the structural model) and that the hypotheses of a difference in the structural path of the model has to be rejected as it significantly lowered the model fit.

We therefore did the same with the brand awareness subsample and come to the same conclusion. The model seems therefore robust both in terms of product category and of brand awareness.

The final step, that is also the main goal of this paper, of our analysis was to verify whether the type of brand (private label vs. national brands) moderate the relationships in the brand equity model.

4.6 Test of type of brand moderation

To test the moderation role of type of brand we run a multiple group analysis based on AMOS's default nested models sequence. Again the analysis showed that there were no significant differences among the sub-samples in the measurement model (a necessary condition to test for differences in the structural model). But here again the hypothesis of a difference in the structural path of the model has to be rejected as it significantly lowered the model fit.

We therefore performed a formal comparison of parameters across the two samples. This is done to establish whether some paths were statistically different. To do this we tested a series of differently constrained models based on the measure constrained one. The structure of the models was the same. All the factor loadings were constrained to be equal on the two subsamples while the structural paths were allowed to vary but one at time.

As for all the models the fit indices were significantly lower than those of our general model, we had to reject the moderation effect of brand type on the structural model. These results suggest that the brand equity process does not vary for private labels compared to national brands.

5. Discussion

In this essay we tested an accepted brand equity model for national brands with the aim of verify whether it holds also for the private labels. The aim of this study was to go deeper in the investigation on whether relevant branding principles can be applied also to private labels or these latter should be treated differently from brands. This seems justified by some peculiarities that private labels have compared to brands, such as their exclusivity to a retailer.

The model we considered refers to the perception-preference-choice paradigm and the hierarchy of effects model (Lavidge and Steiner 1961; McGuire 1972). Therefore it allows identifying the various stages - antecedents (brand uniqueness, brand strength, positive associations, reputation and trust) and consequences of brand equity (brand loyalty - both attitudinal and behavioral - and premium price) from the perspective of the individual consumer - through which a consumer passes within the brand equity process (Agarwal and Rao 1996; Cobb-Walgren, Ruble and Donthu 1995).

To verify whether the brand equity process carried according to the type of brand (private label vs. national brand) we tested for differences in the model for the two brands. The results of the analysis showed not significant differences in the model for the two types of brand. They seem therefore to support Uncles and Ellis's position that private labels should be treated like brands as consumers buy own labels in the same way as a brand with a comparable market share (Uncles and Ellis, 1989).

As in all scientific research, this study has limitations that should be pointed out and that provide directions for future research on this topic. Our study was mainly restricted by the impossibility of obtaining real behavioral data from interviewees. We therefore relied on self-declared behavioral intentions. This could have led to common method bias issues due to common motif and/or social desirability. We tried to reduce this bias as far as possible during the data collection and to control for it ex-post. Temporal separation of the data collection was not possible, due to the risk of a lower response rate in the second round of data collection and the impossibility of controlling for any intervening variable that could condition the responses between the two data collection rounds. We therefore structured the questionnaire to maximize the psychological and methodological separation of the questions referring to the variables in our model. Future research should merge survey data with behavioral data (ideally from loyalty cards or tracking records).

References

AAKER D.A., BIEL A. eds. (1992), *Building Strong Brands*, Lawrence Eribaum Associates, Hillsdale, NJ.

AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.

AAKER D.A. (1996), "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", *California Management Review*, vol. 38 (Spring), pp. 102-120.

AAKER J. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n. 3, pp. 347-356.

AILAWADI K.L., KELLER K.L. (2004), "Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities", *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 331-342.

AGARWAL M.K., RAO V.R. (1996), "An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity", *Marketing Letters*, vol. 7, n. 3, pp. 237-47.

ASSAEL H. (1998), *Consumer Behavior and Marketing Action*, South- Western, Cincinnati, OH.

BAGOZZI R.P., YI Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, n. 1, pp. 74-94.

BELLO D.C., HOLBROOK M.B. (1995), "Does an Absence of Brand Equity Generalize Across Product Classes?", *Journal of Business Research*, vol. 34 (October), pp.125-31.

CHAUDHURI A. (1999), "The Relationship of Brand Attitudes and Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", *The Journal of Marketing Management*, vol. 9, n. 3, pp. 1-9.

CHAUDHURI A., HOLBROOK M.B. (2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, vol. 65 (April), pp. 81-93.

COBB-WALGREN C.J., RUBLE C.A., DONTHU N. (1995), "Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent", *Journal of Advertising*, vol. 24, n. 3, pp. 25-40.

DAY G.S. (1969), "A Two-Dimensional Concept to Brand Loyally", *Journal of Advertising Research*, vol. 9 (September), pp. 29-35.

DE CHERNATONY L., MCDONALD, M. (2003) *Creating Powerful Brands*, Butterworth- Heine-mann, Oxford.

DE WULF K., ODEKERKEN-SCHRODER G. (2003), "Assessing the impact of a retailer's relationshipefforts on consumers' attitudes and behavior", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, pp. 95-108.

DICK A.S., BASU K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Frame-work", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22 (Spring), pp. 99-113.

DONEY P.M., CANNON J.P. (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61 (April), pp. 35-51.

DYSON P., FARR A., HOLLIS N.S. (1996), "Understanding, Measuring and Using Brand Equi-ty", *Journal of Advertising Research*, vol. 36, n. 6, pp. 9-21.

ERDEM T., SWAIT J. (1998), "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 7, n. 2, pp. 131-157.

ERDEM T., SWAIT J., BRONIARCZYK S., CHAKRAVARTI D., KAPFERER J.N., KEANE M., ROBERTS J., STEENKAMP J.B.E.M., ZETTELMEYER F. (1999), "Brand Equity, Consumer Leaming and Choice", *Marketing Letters*, vol. 10, n. 3, pp. 301-318.

ESCH F.R., LANGNER T., SCHMITT B.H., GEUS P. (2006), "Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n. 2/3, pp. 98-105.

FARQUHAR P.H. (1989), "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, pp. 24-33.

FARQUHAR P. (1990) "Managing Brand Equity", *Journal of Advertising Research*, vol. 4.

FAZIO R.H. (1986), "How Do Attitudes Guide Behavior?", in Sorrentino R.M., Hig-gins E. T., eds., *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, New York, NY: Guiford Press.

FELDWICK P. (1996), "What is brand equity anyway, and how do you measure it?", *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, n. 2, pp. 85-104.

FOMBRUN C., RINDOVA V. (2000), "The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell", In M.Schultz and M.J. Hatch, eds., *The Expressive Organization*, Oxford University Press.

FORNELL C., LARCKER D. (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.

FOURNIER S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 24 (March), pp. 343-73.

GOLDFARB A., LU Q., MOORTHY S. (2009), "Measuring Brand Value in an Equilibrium Framework", *Marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 69-86.

GUNDLACH G.T, ACHROL R.S., MENTZER J.T. (1995), "The Structure of Commitment in Ex-change", *Journal of Marketing*, vol. 59 (January), pp. 78-92.

HERBIG P., MILEWICZ J. (1995) "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 5-10.

HOWARD J., SHETH J. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

HOLBROOK M.B. (1992), "Product Quality, Attributes, and Brand Name as Determinants of Price: The Case of Consumer Electronics", *Marketing Letters*, vol. 3 (January), pp. 71-83.

JACOBY J. (1971), "A Model of Multi-Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, vol. 11, n. 3, pp. 25-31.

JACOBY J., CHESTNUT R. (1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York.

JACOBY J., KYNER D.B. (1973), "Brand Loyalty Versus Repeat ? Purchasing", *Journal of Marketing Research*, vol. 10 (February), pp. 1-9.

KAPFERER J.N. (2004), *The New Strategic Brand Management*, Kogan, Page, London.

KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.

KELLER K.L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

LASSAR W., MITTAL B., SHARMA A. (1995), "Measuring customer-based brand equity", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 11-19.

LAVIDGE R.J., STEINER G.A. (1961), "A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness", *Journal of Marketing*, vol. 25 (October), pp. 59-62.

LEUTHESSER L., ed. (1988), "Defining. Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary", *Report* #88-104. Cambridge. MA: Marketing Science Institute.

MACKAY M.M. (2001), "Evaluation of brand equity measures: further empirical results", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 10, n. 1, pp. 38-51.

MCGUIRE, W.J. (1972), "Attitude Change: The Information Processing Paradigm", in McClintock C.G., ed., *Experimental Social Psychology*, New York: Holt, Rinehart and Winston, pp. 108-141.

MCQUEEN J. (1991), "Leveraging the Power of Emotion in Building Brand Equity", *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*, February.

MILEWICZ J., HERBIG P. (1994) "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 3, n. 1, pp. 39- 48.

MOORMAN C., ZALTMAN G., DESHPANDE R. (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (August), pp. 314-328.

MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58 (July), pp. 20-38.

OLIVER R.L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, vol. 63 (Special Issue), pp. 33-44.

PAPPU R., QUESTER P., COOKSEY R.W. (2005), "Consumer-based brand equity: improving the measurement & empirical evidence", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n. 3, pp. 143-154.

PARK C.S., SRINIVASAN V. (1994), "A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (May), pp. 271-88.

PESSEMIER E.A. (1959), "A New Way to Determine Buying Decisions", *Journal of Marketing*, vol. 24 (October), pp. 41-46.

TUCKER W.T (1964), "The Development of Brand Loyalty", *Journal of Marketing Research*, vol. 1 (August), pp. 32-35.

SHOCKER A.D., WEITZ B. (1998), "A perspective on brand equity principles and issues", *Defining, Measuring, and Managing Brand Equity* (Conference Summary Report), Cambridge, MA: pp. 88- 104.

STEENKAMP E.M., DEKIMPE M.C. (1997), "The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share", *Long Range Planning*, vol. 30, n. 6, pp. 917-930.

WEBSTER F.E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 1-17.

WINTERS L.C. (1991), "Brand Equity Measures: Some Recent Advances", *Marketing Research*, vol. 3 (December), pp. 70-73.

Organizational Perceived Authenticity and Employee Empowerment to Sustain Positive Megaphoning for Brand Co-creation

ALESSANDRA MAZZEI* KIM JEONG-NAM• YEONJA LEE♠

Objectives. *The purpose of this study is to contribute to the understanding of individual and organizational factors triggering positive megaphoning behavior. Positive megaphoning is the likelihood of employees' voluntary information forwarding or information sharing about organizational strengths (accomplishments) (Kim and Rhee, 2011). It contributes to the value co-creation of companies as it sustains the brand building.*

Specifically, the paper aims to (1) develop an integrated model of employees' megaphoning behavior, (2) examine how perceived authenticity of organizational behavior and employees' empowerment affect their communicative behaviors, and (3) compare employees' positive megaphoning behavior during crisis and non-crisis situation(s).

The reputation of an organization can be shaped either by experience (experiential) or what others say about the organization (reputation) or a combination of the two. From the perspective of publics, an important factor that influences the reputation of an organization is what employees say about the organization in which they work (Grunig and Hung, 2002). In other words, communicative behaviors of internal publics, employees, can be powerful to make external publics perceive an organization in positive or negative ways contributing to the brand co-creation. In this context, an increasing amount of attention has been paid to employees' communicative behaviors (ECB).

Management scholars have investigated ECB and the individual and organizational efforts sustaining them. In particular, according to Organ (1988) individual factors, such as job satisfaction, correlate with organizational prosocial or citizenship-type behaviors. Crant (2000) and Parker and colleagues (2006) referred to employee proactive behavior as in- or extra-role anticipatory actions that employees willingly take. Grant and Ashford (2008) underlined the increasing importance of employee proactivity for organizations and elaborated an integrated framework of organizational and individual antecedents. Mayer and Gavin (2005) showed how trust in management originate Organizational Citizenship Behavior. Business literature has dedicated special attention to reputation asserting that the "greatest reputation leverage can be achieved through employees" (Helm, 2011: 658) and scholars argued for a better understanding of how companies should manage internally their employees to foster externally their performance (Santos-Vijande et al., 2013). Also marketing literature has paid attention to employee communicative behavior aligned with the brand positioning of the company when interacting with customers (Sirianni et al., 2013).

For example, employee voice has mainly been identified in numerous business and psychology works, defined as employees' discretionary, extra-role, and risk-taking behaviors aimeing to make constructive changes (Lavelle et al., 2010; Budd et al., 2010; Morrison, 2011; Chan, 2013). It includes employees' behaviors of making comments or suggestions and accepting responsibility to speak up and has different related constructs (Morrison, 2011) such as issue selling, upward communication, and prosocial organizational behavior.

Methodology. *A web-based survey of 306 current employees who are working full-time in a semi-conductor company in Italy explored the antecedents of positive megaphoning. The survey included 60 question items. 9 of these items asked for information related to demographics, (i.e., gender, age, education level), and organization (i.e., employment level, work year). For the 51 question items related to variables in this study, 5-point Likert scales were used for all items, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).*

As a behavioral outcome, employees' positive megaphoning was measured with 7 items (α=0.852), and 5 items (α=0.831) were used to measure advocate behavior during crisis, adopted from Kim and Rhee (2011).

13 items from Spreitzer (1995) were used to measure psychological empowerment (α=0.834). In order to measure perceived authenticity of organizational behavior, this study adopted 7 items (α=0.899) from Shen and Kim (2012), including truthfulness, transparency, and consistency. 3 items (α=0.878) were used to measure employees' intrinsic motivation (Amabile, 1985; Tierney et al., 1999). In order to measure organization-employee relationships, a total of 16 items (α=0.932) from Grunig and Huang (2000) were used-commitment (3 items), trust (5 items), control-mutuality (4 items), and satisfaction (4 items).

* Associate Professor of *Management* - IULM University - Milan
e-mail:alessandra.mazzei@iulm.it

• Associate Professor of *Public Relations* - University of Oklahoma, USA
e-mail: stops@ou.edu

♠ PhD Candidate, Purdue University, USA
e-mail: lee1935@purdue.edu

The hypotheses were tested with structural equation modeling (SEM) using Mplus program.

Findings. *Results suggested that both organizations' authentic behavior and employees' empowerment are positively related to their positive megaphoning behavior, mediated by organization-employee relationship. Moreover, it revealed that perceived authenticity of organizational behavior was more effective than employees' intrinsic motivation to lead their positive megaphoning behavior during crisis situation.*

Perceived authenticity is significantly related to megaphoning behavior both in crisis (.320) and non-crisis (.360), mediated by organization-public relationship (OPR), and psychological empowerment was also positively related to megaphoning in crisis (.066) and non-crisis (.075). On the other hand, the mediating effects of intrinsic motivation were not significant, although intrinsic motivation was slightly significant when it mediates the effect of psychological empowerment on megaphoning in crisis (.029). Interestingly, when both OPR and intrinsic motivation mediate the effect of perceived authenticity on employees' megaphoning behavior in crisis, the path was somewhat significant (.034).

Individuals' situational motivation is a critical factor that determines communication behaviors. Similarly, the study found that individuals' psychological empowerment in the workplace is positively related to positive megaphoning behavior. Moreover, we could see how organizational factors-perceived authenticity of organizational behavior or organization-public relationship (OPR)-are also inter-related with individual factors.

Research limits. *The study has a limitation that needs to be addressed. Although not tested, the present researchers believe that the antecedents suggested-perceived authenticity, OPR, psychological empowerment, and intrinsic motivation - can also affect employees' negative megaphoning behavior. Negative information created by employees of an organization can be detrimental for the organization to overcome crisis, and survive (Mazzei and Ravazzani, 2013). Thus, future research may need to investigate what motivates employees to forward negative information about their organization and how to prevent the brand erosion.*

Another limitation of the research is that it was based on a single organization. In fact, this represents not only the strength of the study - as underlined below - but also a limitation because it reduces the possibility of generalizing the findings Further studies should test the integrated model of megaphoning in other companies and in other countries.

Practical implications. *A first practical implication is the implementation of managerial practices as internal branding to sustain the co-creation effort of employees through their positive megaphoning behavior. A second practical implication is that during organizational turbulence, organizations' authentic behavior can be more effective to make employees engage in positive communication behavior than their intrinsic motivation. Especially in a crisis situation, organizations' authentic actions are likely to be more powerful than their words, or even individuals' intrinsic motivation. Another.*

Originality of the study. *This study spurs theoretical implications enlarging the well-established concept of employee voice (Morrison, 2011 for a review) toward the more comprehensive of employee communication behavior, including employee voice addressed to both internal (managers, coworkers) and external (customers) interlocutors.*

In addition, by collecting the sample from one company, the present study firstly demonstrates that different motivations to communicate among individuals who work in a same company exist. In addition to the perceived relationship with an organization, individuals' motivation or psychological factors may also lead them to engage in positive megaphoning behavior. A difference between individuals was also shown more clearly when they experience an organizational turbulence.

Furthermore, the present study is one of the first to explore the individual and organizational antecedents of employees' communication behavior as integrated in a single model. By considering not only organizational efforts to increase positive megaphoning of employees, but also their individual characteristics, the study attempts to understand what affects employees' communicative actions. Although feeling empowered and motivated intrinsically enables an employee to engage in forwarding and sharing positive information about his/her organization, organizational efforts and authentic behavior can be stronger predictors of employees' behaviors, especially during crisis. We expect that this study provides an important framework to understand employees' motivations to communicate and the role of organizations, and helps to develop communication strategies for crisis prevention and brand co-creation.

Key words: *employee voice; employee communication behavior (ECB); megaphoning; perceived authenticity; psychological empowerment; intrinsic motivation.*

References

AMABILE T.M. (1985), "Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 48, n. 2, pp. 393-399.

BUDD J.W., GLOOAN P.J., WILKINSON A. (2010), "New approaches to employee voice and participation in organizations", *Human Relations*, vol. 63, n. 3, pp. 303-310.

CHAN S. CH. (2013), "Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?", *Human Relations*, vol. 67, n. 6, pp. 667-693.

CRANT J.M. (2000), "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management*, vol. 26, n. 3, pp. 435-462.

GRANT A.M., ASHFORD S.J. (2008), "The dynamics of proactivity at work", *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 3-34.

GRUNIG J.E., HUANG Y.H. (2000), "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes", in Ledingham J. A., Bruning S.D. (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Routledge, pp. 23-53.

GRUNIG J. E., HUNG C. J. (2002), "The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study", *Paper presented to the International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference*, Miami, FL.

HELM S. (2011), "Employees' awareness of their impact on corporate reputation", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 7, pp. 657-663.

HON L.C., GRUNIG J.E. (1999), "Guidelines for measuring relationships in public relations", Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.

KIM J.N., RHEE Y. (2011), "Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, vol. 23, n. 3, pp. 243-268.

LAVELLE J., GUNNIGLE P., MCDONNELL A.M. (2010), "Patterning employee voice in multinational companies", *Human Relations*, vol. 63, n. 3, pp. 395-418.

MAYER R. C., GAVIN M. B. (2005), "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 5, pp. 874-888.

MAZZEI A., RAVAZZANI S. (2013), "Responsible Communication with Employees to Mitigate the Negative Effects of Crises: A Study of Italian Companies", in Goçalves G., Sommerville I., Melo A. (Eds.), *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives*, Livros LabCom, pp. 47-67.

MORRISON E.W. (2011), "Employee voice behavior: Integration and directions for future research", *The Academy of Management Annals*, vol. 5, n. 1, pp. 373-412.

ORGAN D.W. (1988), "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", *Journal of Management*, vol. 14, n. 4, pp. 547-557.

PARKER S.K., WILLIAMS H.M., TURNER N. (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n. 3, pp. 636-652.

SANTOS-VIJANDE M.L., DEL RÍO-LANZA A.B., SUÁREZ-ÁLVAREZ L., DÍAZ-MARTÍN A.M. (2013), "The brand management system and service firm competitiveness", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 2, pp. 148-157.

SHEN H., KIM J.N. (2012), "The authentic enterprise: Another buzz word, or a true driver of quality relationships?", *Journal of Public Relations Research*, vol. 24, n. 4, pp. 371-389.

SIRIANNI N.J., BITNER M.J., BROWN S.W., MANDEL N. (2013), "Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning", *Journal of Marketing*, vol. 77, n. 6, pp. 108-123.

SPREITZER G.M. (1995), "Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 5, pp. 1442-1465.

TIERNEY P., FARMER S.M., GRAEN G.B. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*, vol. 52, n. 3, pp. 591-620.

Sport: The New Social Media Value Co-creation

PATRIZIA ZAGNOLI* ELENA RADICCHI•

Objectives. *Sport, defined broadly, includes all forms of physical and recreational activities expressing physical and mental well-being, and plays a significant role in forming social relationships and obtaining results in competition at all levels. Sport participation greatly developed in the last third of the 20th Century along with:*

- *an increase of wide cross-sections of participants (men, women, youngster, senior, etc.);*
- *new outdoor and indoor spaces to play (street sports, fitness centers, etc.);*
- *new organizational format (amateur tournaments, social media recruitment and practice, etc.);*
- *a growing phenomenon of spectator sport.*

The latter is an integral part of the contemporary sport industry. While sport live attendance is still very important, the diffusion of new media has determined an emerging trend towards sports multimedia consumption through digital TV, the Web and smart phones, Twitter, Instagram, WhatsApp, WeChat, Viber, and so on.

This research aims at understanding the network of relationships amongst a multiplicity of actors (sponsors, technical partners, sporting equipment suppliers, fans, spectators, etc.) which in the light of social media contribute to value co-creation in the sports industry.

The analysis is framed within a specific approach of service science such as the Service Dominant (S-D) Logic (Vargo and Lush, 2004; 2008). To uncover the data necessary for empirically mapping this multifaceted phenomenon in sports, an in-depth qualitative case study research (Yin, 2012) was developed as the basis for a grounded-theory analysis (Strauss, Corbin, 1990). The case study was designed to be focused on a sample of "exemplar" and representative sport organizations rather than an extensive and cross-sectional picture of a large group of clubs. The cases are built gathering multiple sources of information collected through interviews with sport managers, sport directors, new media managers, events organizers, and so on. In addition to these interviews, it was also undertaken a meta-analysis of data emerged from online websites, technical reports, quantitative database such as SBRnet, Sport Technology Review, etc.

Findings. *1. Stakeholder interplay in the global sport sector*

The new complexity of the sport industry is combined with the growing level of investments required to be competitive not only in athletic performance but also in sport business. This leads to the fact that sports organizations like professional clubs, third sector sport, Leagues, Federations, should establish a wide composite "network of collaborative relationships" (Normann and Ramirez, 1993; Lusch and Vargo, 2006) with different stakeholders (Freeman, 1984; Freeman et al., 2007) who participate in the implementation of the sport product such as the entire filiére from practitioners, to athletes and champions, from matches and events organizers to distributors and media channels. Multiple actors with diversified roles and various degrees of involvement are "active participants of value co-creation" (Vargo and Akaka, 2012, p. 208) in the sport industry. Like many other services, even sport can be seen as a kind of ecosystem (Vargo et al., 2008) where individuals (practitioners, fans, spectators, etc.), sporting organizations (professional clubs, nonprofit associations, fitness centres, etc.), firms (patron, owners, sponsors, media, suppliers, etc.), governing entities (local municipalities, national governments, International federations, etc.) "work with others in mutually beneficial ways" (p. 149) and co-participate to the creation of the sport content through a process of resources exchange and integration (Vargo and Lusch, 2004).

Figure 1 schematically illustrates the value co-creation process in the sport industry. The inner part of the exhibit, with the indicated bi-directional arrows, depicts a non-linear and interactive system where different actors exchange resources, services and activities to converge into a value creation process.

As Figure 1 denotes, value is not only always co-created by a network of stakeholders, it is also contingent to and influenced by a specific context, which is viewed mainly as a "set of unique actors with unique reciprocal links among them" (Chandler and Vargo, 2011, p. 40). The different actors, which play actively in a great variety of spatio-temporal contexts, develop specific transactions and relations. The context is a relational framework where services exchanges take place and where resources (economic, financial, technological, managerial, organizational, skills, capabilities, etc.) are found and integrated by different stakeholders.

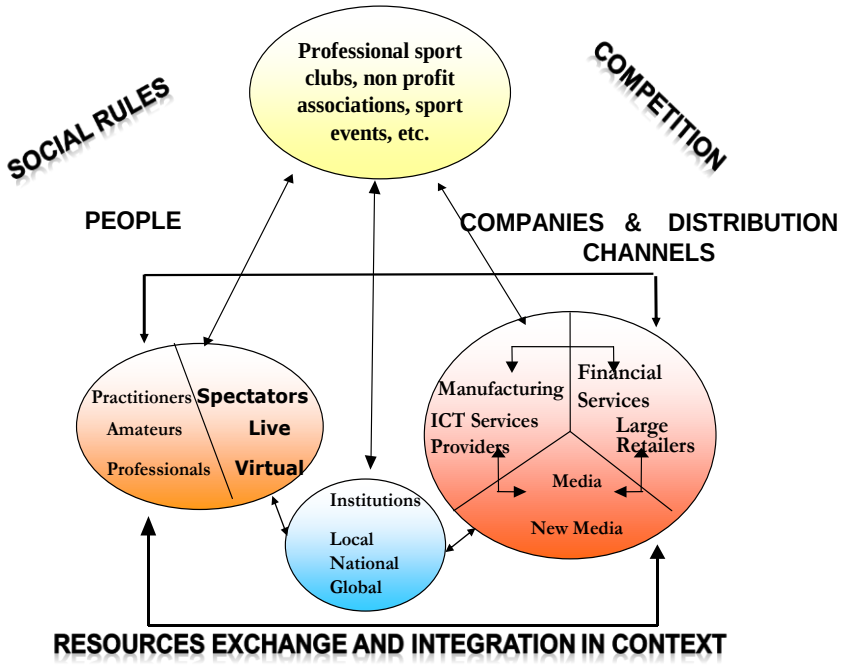
* Full Professor in *Business Management* - University of Florence
e-mail: zagnoli@unifi.it

• Ph.D., Senior Lecturer in *Business Management* - University of Florence
e-mail: e.radicchi@unifi.it

The way how actors interact is led by shared "social rules" - rules of the game - (Vargo and Lusch, 2011) that both constraint and influence the behaviour of individuals, firms and organizations within a given community, frame the sport supply's offer, influence the companies and media' behaviour and the way how people act within the sport sector.

Sport clubs compete to gain the best technical performance on the field. Therefore, they need to gain specific resources like talented players, venues, facilities, sporting goods and equipment. Competition and cooperation are in the inner essence of sport. Athletes and teams compete for the best sport record, but they even collaborate with each other in order to make harmonic and fruitful results. Competition plays a pivotal role to trigger the value co-creation relations among clubs and the other stakeholders (manufacturers, distributors, suppliers, media, etc.). Sport organizations experience business competition as well since they have to raise funds, gain revenues and cover costs to reach a positive financial performance. This entails the offering of an exciting on-field spectacle, valuable services within stadiums and arena, additional activities (merchandising, restoration, social media services, etc.) to enhance fans' identification with an athlete or a team, to strengthen their brand loyalty and increase the media audience. It is therefore necessary for sport clubs to converge different kind of services with multiple actors like sponsor, TV network, sporting equipment suppliers, Institutions, marketing agencies, and so on.

Fig. 1: Value co-creation in the sport industry



Source: Authors' elaboration

Global corporations have increasingly secured ownership and control over internationally well-known soccer clubs, Formula 1, motorbikes and cycling teams. Sport is a strategic tool to promote and sell their products. On one hand, buying into a major sport franchise is a business investment that might increase the owners' "trophy status" (Foster et al., 2006) and prestige. It can also generate financial gains and it might launch investors' products or brands into new markets. On the other hand, corporations play a strategic role for the development of sport organizations: not only they integrate their financial resources providing funds to the team, but they contribute with their strategic and managerial skills in operating them. Sport clubs can overcome organizational and managerial matters with the support of those companies, in terms of financial, human and managerial resources, capabilities and "complementary assets" (Teece, 1986; Teece et al., 1997).

Sporting equipment suppliers capitalize on sport teams and events as well. Sporting goods manufactures and distributors supply professional clubs with technologies, materials and components necessary to the sport performance outcome. Typically, soccer balls, shoes, fitness equipment, training software, and so on. Sport is a great arena for R&D processes and product test. Moreover, it is "capable" to add value on marketing actions. This process involves co-technology (Zagnoli, 1988) and co-marketing (Zagnoli, 1991; Zagnoli and Radicchi, 2011) able to improve technical and commercial efficiency (brand awareness).

Given the broad appeal of major sporting events, it is not surprising that sport has become a crucial and likeable content for global media companies' strategies (television networks, mobile companies, Internet service providers, online game developers, etc.). Sport is a strategic value added content for new media. This explains why on a general basis sport is a core component of new media's market entry strategies.

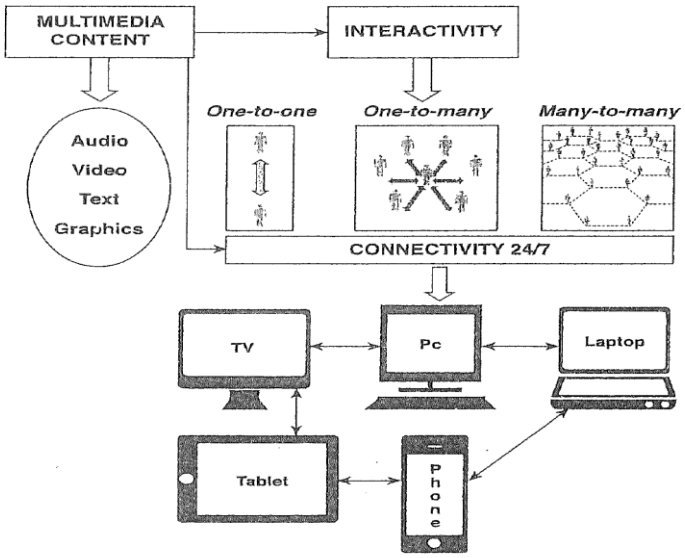
Amongst the numerous active participants involved within the value co-creation process in the sport sector, Local, National and Global Institutions,[1] intend to co-create value in hosting sport events and competitions. Over the last years sports activities and events have conquered the role of "proactive" asset with the capability to improve the attractiveness of the host economies. Cities, local governments, Regions, Countries, challenge to bid the host of the Olympics, FIFA World Cups, and other major events. Their main goal is to strengthen their local brand image and update infrastructures in terms of telecommunications, transportation, residential areas, and in general a better quality of life. Moreover, to develop intangible assets such as social regeneration, strength of local community sense of proudness, change the image of a place, and legacies for the host destinations.

Fans and supporters play a catalytic role in the sport service value co-creation. The passion, excitement and involvement of subscribers and spectators are crucial to produce the game and to make the sport event happen. They play a meaningful demand function in the value co-creation, involving themselves and dragging friends, colleagues, families as well. They trigger a virtuous circle where media, suppliers, distributors, Institutions, sponsors, club investors, athletes, play complementary roles and create significant value (Zagnoli and Radicchi, 2010).

2. The interactive new media

Convergence of computing, telecommunication, and audiovisual technology (Yoffie, 1997; Tapscott, 1996) led to the diffusion of new media, which is any digital media production that is both interactive and digitally distributed, such as websites, social media, and mobile telecommunication. New media allows sport organizations and companies to deliver multimedia contents (audio, images, video, graphics, text, animations) through a variety of platforms: users are enabled to enjoy sports everywhere and anytime (see figure 2). People increasingly interact with the world through a "new media network" (Gillis, 2006) composed of digital TV, web, social network and smart phones.

Fig. 2 New media's features



Source: Authors' elaboration

Technological convergence (Yoffie, 1997) make possible for the same sport content (a soccer match, Olympic games, a Formula 1 race) to be enjoyed using different new media that can provide several functionalities, depending on:

- *Equipment devices (TV, pc, tablet, mobile phones);*
- *Users' location (sitting, mobility, outdoor, indoor);*
- *Developed infrastructures (wired, wireless, satellite, etc).*

Spectators could not simply sit and watch a sport event on their televisions. They can feel a "sense of active involvement" in the event. From an experiential perspective (Pine and Gilmore, 2011), the diffusion of new media as a distribution channel of sport gives people the additional opportunity to live an interactive experience. In the digital society (Tapscott et al., 2000), users can even be prosumer (Toffler, 1980) such as active and interactive partners in the production process (Buzzetto Moore, 2013) with a shift in control from broadcaster to viewer.

Interactivity refers even to the possibility for fans and supporters to be engaged in a wide spectrum of relations:

- *one-to-one: direct interaction between fans and athletes*
- *one-to-many: blogs, podcasts, Facebook, etc.;*
- *many-to-many: virtual community of people who love the same sport, team or athlete.*

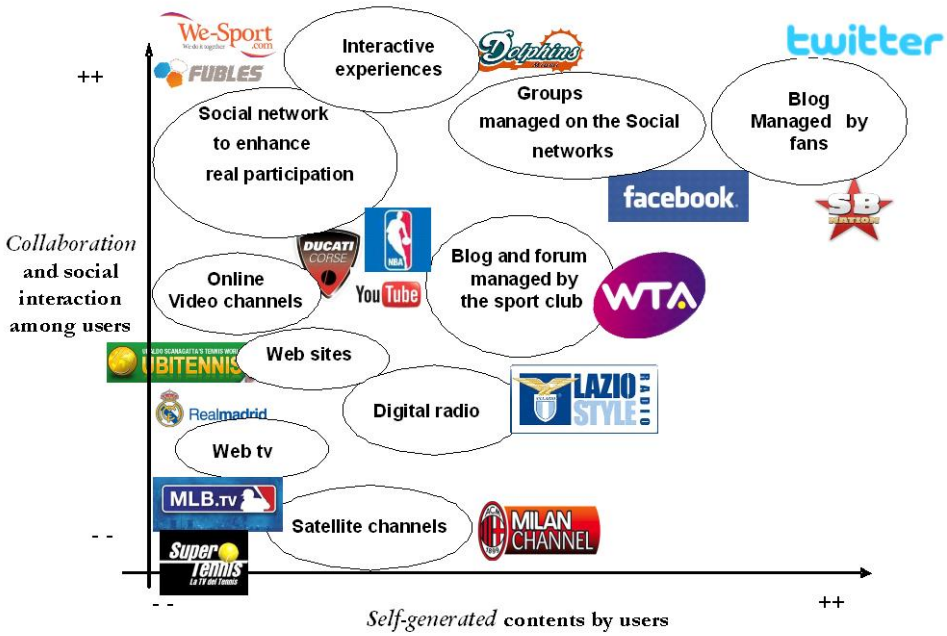
Interactivity is able to induce a strong role interplay among sport stakeholders (media, sponsor, teams, athletes, Institutions, etc.) in co-creating value.

[1] The authors of this piece look at Institutions, such as local municipalities, sport governing bodies, etc., not only as carriers of *"socially created norms"* (Vargo and Lusch, 2011), but focusing their role as main active players in sport value co-creation.

3. The value co-creation: from mediate to 'social' and virtual sports

The evolution from analogue to digital and then to multimedia systems, greatly impacts the way people have access to the sport content. The ever-increasing proliferation of multimedia devices like digital TV, smart phones, tablet, etc., which in turn enable people with a constant connectivity, has determined an intense intertype competition among multiple distribution channels (telecom, media conglomerates, web service providers, etc.). Sport content is not exclusive for TV broadcasters anymore. The consumption of sport via mobile devices continues to rise. A decline in the sport live participation therefore emerges at international level, while the number of people attending a sport event through the lenses of new media channels is increasing. Sport games and highlights enjoyed by fans on "second screens" soared recently: 74% of fans in Turkey and 70% in China use a second screen connected device whilst watching sport on TV (see endnote 3). Besides traditional broadcasting channels (free-to-air and cable), a strong growth of contents provided through multiple channels has definitely emerged. Moreover, sports new media applications induce an increasing level of "users generated contents", besides a progressive growth of collaboration and social interactive relations among fans (see figure 3).

Fig. 3: Sports new media applications



Source: Authors' elaboration

On the sport spectator side, television still dominates worldwide mass market sports media consumption[2].

New media applications work in multiple ways in creating sport value:

- *enlarge and intensify fans and users interaction able to nurture a virtuous circle in entertaining and exciting the spectators' experience;*
- *increase opportunities to boost clubs brand value through the development of their own TV digital channels;*
- *digital and multimedia technologies offer new opportunities to build and manage less costly and alternative online media channels such as Web TV. High lights and full matches are delivered on PC, laptop and mobile devices, like smart phones and tablet, live or on demand.*

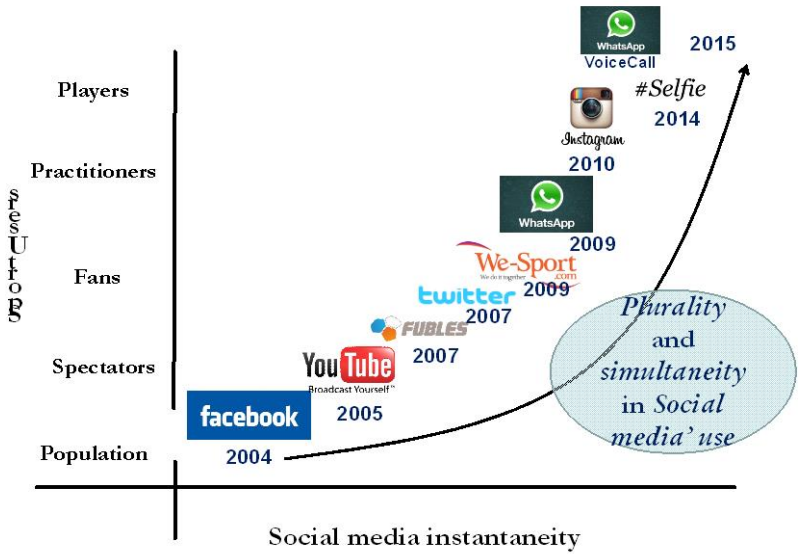
Social media emerged under the innovative concept of Web 2.0: multimedia and interactive tools that allow the user to partially or totally control contents, both in regards to creation and to the distribution processes. Social media, also defined as "Consumer Generated Media" (CGM) like blogs, forum, news groups, social network, wiki, podcasts and virtual world, allow many-to-many communication and feedback flows. They provide a great variety of interactive platforms for sport fans to share, create, discuss events and 'play' with contents ("User Generated Content" - UGC) (see figure 4). Through social media sport organizations, Leagues and Federations may offer innovative and interactive services via web, such as online sales of tickets, merchandise, memorabilia and collectibles, fantasy, gambling and simulation games, live and archived digital radio broadcasts, live and archived video Webcasts of games. Moreover, teams, Leagues, and athletes are embracing social media and using them to bring fans closer to the game and to the team's brand. By asking fans to submit photos, comments, videos and suggestions, and then highlighting this content on official channels, the sport club seems to stimulate fans' loyalty giving them a "role in the team". Social media has led

[2] In most countries television is the first medium to access sport events: for example in Indonesia, Italy and Australia respectively 96%, 95% and 94% of fans consume sports via TV. Source: Perform, Kantar Media Sports, TV Sports Markets, *Know the Fan - Global Sports Media. Consumption*, Report 2014.

the sport industry to a new concept, providing an instantaneous and low cost way to create valuable connections between the sport club and its fans: "it is a game in the game".

These digital tools enable users not only to create virtual many-to-many connections: social platforms can be used to exchange online information, even to organize people meeting in real life. WeSport or Fubles are an example. These above two are defined as "social sport sharing platforms", location-based, which give people the possibility to start a conversation in a virtual environment and then to meet in reality to practice together their preferred sports discipline. In this case, the digital social channel might favor an active physical participation of people and enhance the "critical mass practice". Technology changes, together with decreased costs, allows individuals having their own Web sites, hosting blogs, and connecting through social sites through a variety of devices including net books, smart phones, and game consoles. Social media have therefore strengthen the co-creation of contents by the users' contribution and development, making them appropriate their own websites, blogs and social network. For instance SB Nation, the North American-based social blog, is the largest network of "fan-centric" sports community. This blog is created and managed directly by fans: the editorial team comprises passionate and influential voices of sports fandom and all contents are delivered from a supporter's perspective. The blog has grown so large that it requires a professional structure with external locally based collaborators. With the rise of smart phones, mobile devices and social media are ever increasingly entwined thus playing a main role in sport value co-creation.

Fig. 4: Social Media evolution



Source: Authors' elaboration

Discussion and implications. *The integration of new media technologies has changed the manner in which sport is produced, marketed, delivered and consumed. New media are not just means of distribution and communication of sport contents. The emerging new media channels prompt a dynamic and synergistic network of relations among multiple actors involved in the sport industry and play a pivotal role for value co-creation by reshaping the context. The schedules of sport matches are split into different shifts to maximize TV revenues and to grant sponsors and advertisers' visibility. Sport technical rules are changed to make the TV streaming high-powered and tense. Sport organizations use new media platforms to broadcast highlights, video, games, to convey images and messages, to sell tickets and merchandising. By hosting major sporting events, local, national and international contexts gain a significant media exposure, working decisively in raising the attractiveness of a destination. Telecoms and other media companies, being either sponsor or technology and distribution providers, benefit from the fact that sport is a universal content that does not need any language translation. Throughout co-marketing and co-technology strategies they increase their presence on the market at global scale. Multiple stakeholders like sport clubs, media, technical partners, Institutions, interacting and collaborating among each other, co-create value in providing the sport service. In spite of the fact that this multiplicity of actors compete strenuously, nevertheless the cooperative dimension is embodied in the process of making sport happen. The sport product is a process of exchange and integration of resources, complementary asset and capabilities provided by each "independent" partner. Sport is in the midst of profound social, cultural and media changes that mould the relational context where sport organizations and other actors are involved.*

Originality of the study. *The study provides a sketch of the actual evolution of sport new media and it is a work in progress. The originality of the research enlightens that the contemporary relentless sport competition induces an excessive push towards the 'success on the field' trying to pursuing an ever ending game to the value co-creation. The professional process and know how of athletes, players, coaches, etc. seems to lose its valuable meaning while only the performance' instantaneity is magnified. The essence of sport is engagement, passion, participation, commitment,*

acceptance of its own potentialities and limits. The great emphasis posed on the value co-creation, increasingly prompted by the intertype competition, put at risk sports as a product content and the way how it is enjoyed by fans, spectators and passionate. Sport is cooperation and competition in its production and diffusion.

Key words: *Sport; Social Media; Value co-creation*

TRACK

NO PROFIT & BENEFIT CORPORATIONS

Social impact and online communication in B-Corp companies: Evidence from EU and USA

GIORGIA NIGRI, LAURA MICHELINI, CECILIA GRIECO

Social Impact and Online Communication in B-Corp Companies: evidences from EU and USA

GIORGIA NIGRI* LAURA MICHELINI• CECILIA GRIECO♠

Objectives. *Today reviewal companies operate in a context in which addressing sustainability issues is gaining an increasing strategic relevance. There is an important shift in business focus that is empowering companies to not only declare their intent to be ethical firms which do good while making a profit, but also to submit proof of that commitment by outside evaluators (Wilburn and Wilburn 2014) and through the assessment of their social impact.*

Furthermore, companies that have a strong Corporate Social Responsibility focus are moving toward new forms of organizations such as Benefit Corporations, that are obligated to pursue a public benefit in addition to the core responsibility to return profits to shareholders (Hiller, 2013), or are becoming Certified B Corporations so they must prove to have met rigorous standards of social and environmental performance.

So far, in the United States 31 States passed legislation. Recently, Italy became the first country outside the US to pass benefit corporation legislation and introduce le Società Benefit (Law 28 December 2015, no. 208, art. 1, para 376-382). In 2016, legislation is moving forward in Australia, Argentina, Chile, Colombia and Canada. Certified B Corps have reached the 2000 milestone at the end of 2016 in Europe and are almost at quota 1000 in the US (source: BLab).

In this scenario, multiple tools for social impact measurement are spreading and consolidating (Grieco et al., 2015) and these include the B Impact Assessment (BIA), a widely adopted tool developed by B-Lab, which issues the B Corp certification. B Corps represent future potential Benefit Corporations, especially in contexts and environments where there is no specific regulation (as in the case of Europe).

Furthermore, scholars stress the importance to not only measure the impact but to communicate it properly (Montecchia et al., 2016) since, by disclosing sustainability information, companies increase transparency, enhance brand value, reputation and legitimacy, enable benchmarking against competitors, signal competitiveness, motivate employees, and support corporate information and control processes (Herzig and Schaltegger 2006). The presence on company's websites of tangible results achieved has been read as a sign of transparency, highly stressed in literature (Cheung et al. 2012).

However, in spite of the increasing number of Certified B Corps and the growing importance of Social Impact Assessment, the literature on this topic is still lacking (partly because it is a recent phenomenon) so there is still not a full understanding of this nascent multifaceted paradigm.

Against this background, the present study aims to evaluate the relationship between the level of social impact of Certified B Corps and the level of online communication and pinpoint the differences between US and EU strategies. The final aim of the research, and the contribution to the existing literature, is to create a useful tool for companies to assess their level of consistency between what they effectively do and what they communicate.

Methodology. *To reach the main aim first the literature on social impact assessment and its relationship with B Corp was analyzed. Social Impact Assessment is an interdisciplinary social science that incorporates various fields and is regarded as a technique for predicting social impacts as part of an Environmental Impact Assessment (EIA) or as a stand-alone process. Social Impact Assessment is a widely addressed topic, both in the academic and managerial fields. The concept of social impact refers to the societal and environmental change created by activities and investments (Epstein and Yuthas 2014). It is described as a combination of elements (e.g. resources, inputs, processes or policies) that are generated by the activities of the organization, far beyond its financial and economic performance; it includes the intended and unintended effects, the negative and positive effects, and both the long- and short-term effects (Wainwright, 2002; Epstein & Yuthas 2014). Assessing social impact allows to clarify, measure and gather evidence of the benefits that the organization is able to create for the communities, the environment and the local economy in which it operates (Ashoka 2013).*

The surge of interest towards SIA is due to the need for some form of assessment when evaluating the performance of those organizations that have a more or less prominent focus on the achievement of social goals. SIA has important benefits for the organizations, it provides insights about the effectiveness of implemented activities and enables a deep understanding of how best to allocate resources to maximize social outcomes (Olsen and Galimidi 2009).

* Phd Student - LUMSA University
e-mail: g.nigri@lumsa.it

• Associate Professor of *Management*, LUMSA University
e-mail: l.michelini@lumsa.it

♠ Phd, Tor Vergata University
e-mail: cecil.grieco@gmail.com

Conference Proceeding
ISBN 97888907394-9-1
DOI 10.7433/SRECP.EA.2017.08

Communicating SIA results is key to assure funders about the worthiness of their investments and to help them refine and improve their programs (Burdge 2003, Nicholls 2009, Le Ber et al. 2010, Hehenberger et al. 2013). The effort to identify the proper way through which these socio-economic aspects can be rightly assessed led to the development of several tools to drive the implementation of a SIA process (Grieco 2015). This is because the pursuit of social values, be it pivotal or additional, makes the traditional reporting standards mostly unsuitable (Liket and Maas 2015). Among the existing, the Social Return On Investment (SROI) is one of the most adopted and discussed models, followed by the Social Accounting and Audit (SAA), the Global Reporting Initiative (GRI) and the Millennium Development Goals Scan (MDGScan). In this scenario, B Lab, a non-profit organization based in the USA, has created a new measurement tool, necessary for this shift to the double profit and social benefit bottom line: the Benefit Impact Assessment. The BIA measures the overall impact (including social and environmental) of a business on all of its stakeholders (B Lab, 2013).

The first step towards the B Corp certification is in fact through the BIA, which assesses the performance of companies benchmarking them against best practices (B Lab 2016). Characteristics of the BIA index include that it is: 1) Native, the measurement method was invented prior to the legal framework; 2) Systemic, it measures all impacts, environment, workers, customers, community, governance 3) Global, the measurement protocol is unique and allows an overall result regardless of country of origin or sector in which a company operates; 4) Adaptable, the indicator is calibrated depending on the size and reality of the company; 5) Dynamic, every two years new versions of the instrument are developed in order to address possible new market conditions; 6) Independent, a third party, the Standard Advisoy Council (SAC), an external group of independent experts, process the assessment; 7) Verified, the certifying body may require any documentation to support the different answers contained in the BIA and 10% of the sampled B Corporations can undergo an on-site control and 8) Free, the instrument is free of charge.

The BIA is a mix of all those standards and certifications that a company could obtain and when inserted into the algorithm developed by B Labs' SAC are weighed considering the impact they may generate. The result is a number between 0 and 200, where 80 or above proves that the company generates a positive impact in several areas and can be certified as a B Corp because it is not only profitable, but creates value. Starting from the BIA measurements, two indexes were developed, which will be described shortly.

In order to evaluate how B Corps communicate their social impact we developed the SIA index and the SIA online communication index . The SIA index was developed utilizing the overall B Score of the BIA (minimum score for eligibility = 80 vs. maximum score = 200). This score summarized the results obtained in the following areas: Environment, Workers, Customers, Community and Governance. The assessment did not include communication variables. The SIA index was measured for each registered B Corp as the ratio of the score obtained/the maximum obtainable score. The SIA online communication index on the other hand was developed using different variables selected from previous literature on the topic (Montecchia, et al., 2016). The final list of selected variables included binary variables (1 if present; 0 if absent): Sustainability Report, Benefit Report, Code of Ethics, Other Certifications, Partnerships with NGOs, Other SIA Tools, SIA present in Home Page; and scale variables (from 0-4, depending on the level of implementation): CSR/SIA section on the company website, Partnerships or Philanthropic activities publicized on the website. The SIA online communication index was measured for each registered B Corp as the ratio of the score obtained/the maximum obtainable score.

The research sample consists of a total of 300 Certified B. All the US Certified B Corps were also Benefit Corporations. In total, the sample consists of approximately 66.6% of EU companies and the remaining 33.33% approximately of US companies.

Findings. *A first analysis of the results by industry reveals that, among those analyzed, the greatest number of B Corps lie in the Business Products & Services sector even though the construction sector (Building) scored higher on average in almost every category, especially in their impact and communication strategies. The study also highlighted that the greatest attention was given to initiatives that involve the community, scoring at 43% and impact strategies scoring at 56%.*

Tab. 1: Results by industry

Year of Foundation	N°	Environment %	Workers %	Customer %	Community %	Governance %	SIA Index	COM Index
Building	10	37	25	5	31	20	56	32
Business Products & Services	104	16	23	18	32	13	50	29
Consumer Products & Services	75	25	21	5	36	12	51	31
Education & Training Services	11	8	15	21	43	11	49	24
Energy & Environmental Services	18	28	22	14	25	14	51	32
Financial Services	28	8	22	31	31	14	53	29
Health & Human Services	22	11	23	28	28	13	51	25
Management Consulting	31	11	15	30	32	13	50	34

Source: elaborated by the authors

Although not all companies declared their founding year on their website (leaving us with a sample of 126/300), it can be said that the older companies that turned into Benefit Corporations already previously focused greatly on their social impact supporting their internal community, the workers and their external community, society. Newer Benefit Corporations, on the other hand, were found to be in higher number, portraying great attention to customers.

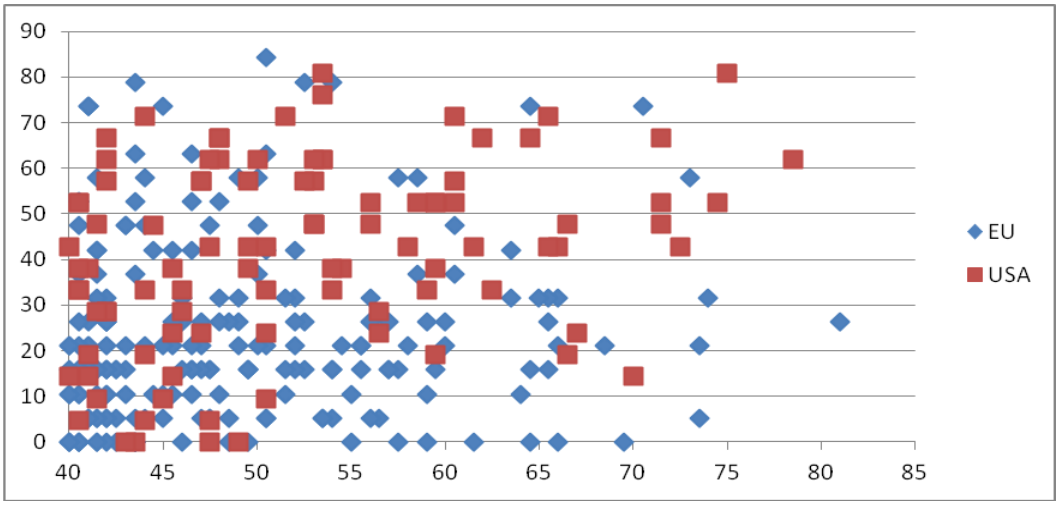
Tab. 2: Results by Year

Year of Foundation	N°	Environment %	Workers %	Customers %	Community %	Governance %	SIA Index	COM Index
Up to 1990	17	26	27	10	37	15	60	42
Between 1990-2000	14	22	26	10	30	15	52	42
From 2001-2005	21	23	25	16	30	14	52	35
From 2006-2017	75	17	20	22	10	12	50	30

Source: elaborated by the authors

The development of a SIA and COM index was the basis of the analysis, as it allowed to gather evidence of company practices. Fig. 1 shows how companies are positioned according to their SIA and COM index scores.

Fig. 1: COM and SIA Index scatter plot

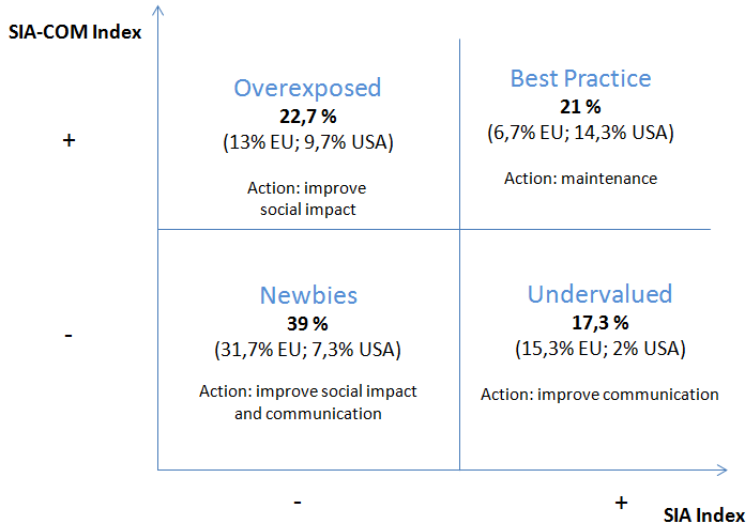


Source: elaborated by the authors

In order to analyze these results, a 2x2 matrix has been developed, using the mean of the two indexes as variables to measure and compare US and EU results. The developed matrix has served as a conceptual framework where companies are analyzed according to their positions in four identified areas. Each area corresponds to a specific behavior: best practices, overexposed, newbies and undervalued. Each quadrant corresponds to a different communication behavior according to the corresponding level scored by the two indexes (Fig. 2):

- *the "best practices" area, is characterized by B Corps with a high score on both indexes. Companies within this area should work on maintaining their performance;*
- *the "overexposed" area, is characterized by B Corps whose communication does not match an adequate equal level of social impact. Companies in this area should improve their social impact activities;*
- *the "undervalued" area is characterized by B Corps with a low level of communication and high level of social impact. Companies within this area should enhance their social benefit communication strategy;*
- *the "newbies" area is characterized by B Corps with a low score on both indexes. Companies within this area should work first of all on augmenting their social impact and afterwards on improving their ability to communicate it effectively.*

Fig. 2: The COM and SIA Index Matrix



Source: elaborated by the authors

As we can see by merging the matrix and scatter plot, there is a high percentage of newbies that need to improve their communication strategies and most importantly their impact. The best practices tend to have a higher percentage of US certified Benefit Corporations since the legal framework and B Lab support has been present over a longer period of time and was structured to fit US company needs. European companies have an imbalance going from being overexposed to completely undervalued, they still have to fine tune their CSR and communication strategies.

Research limits and practical implications. *This study has certain limitations that can be addressed in future research. First of all, the law has only passed in Italy and not in Europe so the companies are still new to the network so not comparable. It might be useful to develop a qualitative analysis to better investigate companies that belonging to the "best practices" area to pinpoint drivers of excellence. Through additional research, it will be possible to build a deeper understanding of the critical factors necessary for a successful implementation of the social impact communication strategy. Managerial implications of the study are twofold. Firstly, the identified matrix can provide an overall frame of reference for understanding different companies' behavior related to their levels of social impact and communication. Moreover, companies can adopt the matrix as a benchmarking tool for a self-evaluation of their position and identify the required actions to improve their performance.*

Key words: *social impact assessment (SIA); B corporations; B corps; stakeholder communications; corporate social responsibility*

References

ASHOKA (2013), *How Do You Know When You've Revolutionized An Industry? Ashoka's Approach To Assessing Impact*. Available from: https://www.ashoka.org/files/2013-Impact-Study-FINAL-web.pdf.

B LAB (2013), Protect your mission. Retrieved May 2012: http://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/whybecome-a-b-corp/protect-your-mission.

B LAB (2016), *Benefit Impact Assessment*. Retrieved Dec 2016: http://benefitcorp.net/b-impact-assessment.

BURDGE R.J. (2003), "The practice of social impact assessment background", *Impact Assessment and project Appraisal*, vol. 2, n. 2, pp. 84-88.

CHEUG Y.I, JIANG P., TAN W. (2010), "A transparency disclosure index measuring disclosures: Chinese listed companies", *Journal of Accounting Public Policy*, vol. 29, n. 3, pp. 259-280.

EPSTEIN M., YUTHAS K. (2014), *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, California.

GRIECO C., MICHELINI L., IASEVOLI G. (2015), "Measuring value creation in social enterprises a cluster analysis of social impact assessment models", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44. n. 6, pp. 1173-1193.

GRIECO C. (2015), *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?*. Springer International Publishing.

HEHENBERGER L., HARLING A., SCHOLTEN P. (2013), *Practical Guide to Measuring and managing impact*, European Venture Philanthropy Association.

HERZIG C., SCHALTEGGER S. (2006), "Corporate sustainability reporting: an overview", in Schaltegger S. (2006), *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, Dordrecht, The Netherlands.

HONEYMAN R. (2016), *Il manuale delle B Corp: usare il business come forza positiva*, Bookabook, Milano.

JAMALI D. (2008), "A Stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice" *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 1, pp. 213-231.

LE BER M., BANSAL P., BRANZEI O. (2010), "Managing the tensions between social and economic value in hybrid organizations", in *Enterprising our world, sustainable business in action*, Annual meeting for the A.S.A.C., Regina (SK), May 22-25.

LIKET K.C., MAAS K. (2015), "Non-profit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, n. 2, pp. 268-296.

MONTECCHIA A., GIORDANO F., GRIECO, C. (2016), "Communicating CSR: Integrated approach or Selfie? Evidence from the Milan Stock exchange", *Journal of Cleaner Production*, vol. 136, Part. A, pp. 42-52.

NICHOLLS, A. (2009), "We do good things, don't we?: Blended Value Accounting in social entrepreneurship", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n. 6-7, pp. 755-769.

OLSEN S., GALIMIDI B. (2009), "Managing Social and Environmental Impact: A New Discipline for a New Economy", *Brown Journal of World Affairs*, vol. 15, n. 2, pp. 43-56.

WAINWRIGHT S. (2002), *Measuring impact: a guide to resources*, NCVO Publications, London.

WILBURN K., WILBURN R. (2014), "The double bottom line: Profit and social benefit", *Kelley School of Business, Indiana University*, Available from: http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor. 2013.10.001.

TRACK

BRAND CO-CREATION E COMUNICAZIONE DI MARKETING

Endorsers as club of experts: il ruolo dei professionisti del mountaineering nei processi di co-creazione
UMBERTO MARTINI, FEDERICA BUFFA

L'importanza del web 2.0 nel marketing della ristorazione: il caso dei ristoranti di Pesaro e Urbino
TONINO PENCARELLI, MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, FABIO FORLANI

La co-creazione di valore nelle online brand community: il caso Nespresso
MONICA FARAONI, SILVIA RANFAGNI

Endorsers as club of experts: il ruolo dei professionisti del mountaineering nei processi di co-creazione

UMBERTO MARTINI* FEDERICA BUFFA•

Obiettivi. *Collocandosi nella prospettiva del marketing 3.0 e dell'approccio alla co-creation, il lavoro intende verificare l'utilizzo di testimonial, endorser e ambassador nei processi di innovazione e miglioramento del prodotto nel settore dello sport outdoor. Tali soggetti, in virtù della loro abilità ed esperienza, sono in grado di offrire un prezioso supporto alle aziende nel lancio, nello sviluppo e nel miglioramento dei prodotti. Inoltre, grazie alla loro notorietà e alla credibilità acquisita nelle rispettive comunità di pratica, consentono di rafforzare il legame con la marca e di incidere sulla sua caratterizzazione univoca.*

Obiettivo generale della ricerca è stato quello di indagare la rilevanza della politica di endorsement/testimonial nell'ambito della comunicazione di marca, i criteri di scelta di endorser e testimonial e le condizioni del rapporto che li unisce al marchio. In particolare, si sono volute verificare le seguenti ipotesi:

1. *l'utilizzo di testimonial ed endorser è una scelta consapevole dell'azienda finalizzata a generare fenomeni di associazione e trasferimento di immagine dall'atleta al proprio marchio;*
2. *gli atleti contribuiscono attivamente alle politiche di miglioramento e di innovazione del prodotto, nella logica della co-creazione mediante club of expert.*

La ricerca prende avvio dalle chiavi di lettura proposte da Kotler et al. (2010) e illustrate nel loro Marketing 3.0. In coerenza con le esigenze emergenti dei consumatori e i mutamenti sociali, gli Autori hanno identificato tre nuovi approcci per la gestione del prodotto, del cliente e della marca: la co-creazione, intesa come la nuova pratica di gestione del prodotto; la communitization, intesa come la nuova disciplina di gestione dei processi di relazione con il cliente; la caratterizzazione univoca, intesa come nuova modalità di gestione del valore della marca.

Il modello logico del Marketing 3.0 si basa sull'assunto che i consumatori contemporanei non siano più individui isolati, inconsapevoli e passivi, bensì soggetti connessi, informati e attivi, che chiedono alle aziende un elevato grado di personalizzazione dell'esperienza di consumo (Prahalad e Ramaswamy, 2000 e 2004). Le aziende devono perciò rivedere il proprio comportamento strategico al fine di soddisfare quest'esigenza, non potendo agire in modo indipendente dai consumatori nel design e nello sviluppo dei prodotti, nella creazione dei messaggi pubblicitari e nella gestione dei canali di vendita (Sheth et al., 2000). Devono cioè comprendere che il tradizionale processo di scambio di beni e servizi è ormai stato soppiantato da una profonda esigenza di co-creazione, intesa come creazione congiunta di valore tra l'azienda e i consumatori (Prahalad e Ramaswamy, 2004). La nascita di questo nuovo approccio è stata indubbiamente favorita dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e dei social media, che hanno spinto le aziende a creare un collegamento interattivo con il mercato, a essere aperte e collaborative con i consumatori e altri stakeholder durante tutto il processo produttivo (Garrigos-Simon et al., 2012). I social media sono un potente strumento per implementare processi di co-creazione, ma anche per promuovere l'azienda, i suoi prodotti e i suoi marchi: tutte le iniziative di co-creazione dovrebbero avere una componente social, poiché essa faciliterebbe l'accesso a informazioni rilevanti e lo sviluppo di relazioni virtuali permanenti, favorendo un maggiore commitment dei consumatori e aumentando la loro fiducia nei confronti dell'azienda, sentendosi parte attiva nel processo decisionale (Garrigos-Simon et al., 2012; Rathore et al., 2016).

La co-creazione porta numerosi vantaggi sia alle aziende che ai consumatori: permette alle imprese di conoscere il punto di vista dei consumatori, le loro aspirazioni, i desideri, i comportamenti e le motivazioni e consente di identificare nuove idee per il design, la progettazione e la fabbricazione dei prodotti (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Le imprese, inoltre, possono avere accesso a queste informazioni velocemente e a basso costo (Roser et al., 2013). Nella logica del Marketing 3.0, la co-creazione, combinandosi con i processi di communitization, consente di agire anche sulla forza distintiva della marca, nei termini della sua caratterizzazione univoca. In particolare, può dare un contributo significativo alla sua autenticità. I consumatori, dal canto loro, hanno la possibilità di rendere espliciti i propri bisogni e di suggerire prodotti, accorgimenti e funzioni sulla base delle proprie esigenze ed esperienze d'uso del prodotto.

Oltre ai consumatori, la co-creazione può coinvolgere anche altri stakeholder. Roser et al. (2014), infatti, la definiscono come un processo di collaborazione attiva, creativa e sociale nel quale gli stakeholder (dipendenti,

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Trento
email: umberto.martini@unitn.it

• Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Trento
email: federica.buffa@unitn.it

consumatori, ricercatori, partner e altri) divengono partecipanti attivi nel processo di innovazione, contribuendo allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. La tipologia di soggetti coinvolti dipende in primo luogo dagli obiettivi che l'azienda si pone di raggiungere attraverso la co-creazione, e dalle competenze richieste dalla natura del compito. In particolare, come evidenziato da Pater (2009), la co-creazione può avere origine anche grazie al coinvolgimento di un club of experts: tale scelta è appropriata nel caso in cui sia richiesto un elevato grado di competenza, e per questo gli esperti, individuabili attraverso un attento processo di selezione, devono avere requisiti specifici.

Il quadro metodologico della co-creazione attraverso club of experts, e gli effetti di tale politica sulla caratterizzazione univoca della marca, trovano un significativo caso di applicazione nel settore dell'outdoor mountaineering. Definendo lo sport outdoor come l'insieme delle attività o discipline che hanno come terreno di svolgimento non un ambiente artificiale progettato e costruito ad hoc (stadio, impianto, palestra, ...), bensì la natura, nelle sue dimensioni terra, acqua ed aria, il mountaineering è inteso come l'insieme delle pratiche sportive/ricreative che si svolgono nell'ambiente montano (Pomfret, 2006). Tra le pratiche più diffuse, comprende l'alpinismo, l'escursionismo, la corsa in montagna, la mountain bike, lo sci alpinismo e fuori pista, il volo, il torrentismo, che trovano nella montagna un luogo elettivo di pratica. Dal punto di vista dei praticanti, si tratta di comunità caratterizzate da passione e coinvolgimento, alla ricerca di forti stimolazioni emozionali ed esperienziali, che, talvolta, possono giungere fino a dimensioni adrenaliniche (Johnston e Edwards, 1994; Faullant et al., 2011; Pomfret, 2012).

Dal punto di vista delle aspettative, i praticanti dell'outdoor mountaineering si caratterizzano da un lato per la forte esigenza in termini di sicurezza e prestazione del prodotto; dall'altro, per la marcata sensibilità all'innovazione, alla funzionalità e al design, essendo inoltre sensibili a fenomeni di moda e di integrazione tribale nelle comunità di appartenenza o di riferimento.

Come dimostrano numerose ricerche, condotte prevalentemente negli Stati Uniti, una delle tendenze più evidenti nel comparto dello sport consiste nel ricorso a testimonial ed endorser al fine di promuovere e rafforzare la credibilità dei marchi delle aziende produttrici. L'utilizzo di celebrità note al grande pubblico (o, in sport non di massa, riconosciute ed apprezzate tra gli appassionati), persegue l'associazione della marca con le qualità personali di attrattività, piacevolezza, reputazione e credibilità del testimonial (Atkin e Block, 1983), con l'obiettivo indiretto di generare credibilità e rassicurazione del consumatore riguardo alle performance del prodotto. La figura del testimonial può evolvere in quella di endorser, una persona nota al pubblico per i risultati conseguiti nel campo specifico del prodotto (Friedman e Friedman, 1979; McKracken, 1989) che si impegna contrattualmente ad assicurare ai consumatori la qualità del bene, dandone prova attraverso l'utilizzo diretto nella propria attività sportiva. L'endorser si obbliga a servirsi del prodotto fornito dall'endorsee in tutte le occasioni pubbliche, e concede la licenza di utilizzo della propria immagine in varie azioni di comunicazione (spot, partecipazione ad eventi, video promozionali, presenza sui social media, incontri con il pubblico). In cambio riceve un corrispettivo economico (o suscettibile di valutazione economica), a partire dalla fornitura del prodotto e del supporto allo svolgimento della propria attività. Per questa ragione, è essenziale la corrispondenza tra l'attività svolta dall'endorser, il genere merceologico e il posizionamento della marca.

All'endorser può inoltre essere richiesto un ruolo attivo nel processo di ideazione e progettazione del prodotto, con un apporto che può essere significativamente migliorativo sia per le competenze specifiche che egli è in grado di apportare, sia per l'utilizzo del prodotto medesimo in condizioni estreme rispetto al consumatore medio: questo, di fatto, distingue sostanzialmente l'endorser dal testimonial, qualificando il ruolo dell'endorser come fonte di conoscenza e di stimolo ai processi di innovazione, sviluppo e miglioramento del prodotto.

I ritorni dell'investimento in questa forma di comunicazione della marca devono essere valutati nel lungo periodo, considerato che i principali effetti attesi possono essere identificati nel guadagnare e mantenere l'attenzione dei clienti, aumentare la credibilità della marca, creare passa-parola positivo, aumentare la propensione all'acquisto, la fedeltà e la brand attitude. Quando la fama dell'endorser è molto alta all'interno di un gruppo di riferimento, infatti, si attiva un processo di meanings transfer, e la relazione che si viene a creare tra la marca e l'endorser diviene una sorta di brand alliance (Halonen-Knight e Hurmerinta, 2010) e di co-branding (Seno e Lukas, 2007).

Metodologia. *La ricerca si focalizza sul comparto dell'outdoor-mountaineering. Esso può essere considerato un ideale ambito di analisi delle strategie di celebrity endorsement. L'atleta che pratica ad alto livello uno (o più) sport outdoor, infatti, diviene il candidato ideale a supportare e celebrare i valori della marca, dimostrandone la capacità di soddisfare le aspettative più alte attraverso la realizzazione di un prodotto efficace anche in condizioni estreme. Inoltre, permette all'azienda di testare nuovi prodotti, soluzioni o materiali, disponendo di una fonte ineguagliabile di conoscenza per la modifica e il miglioramento della propria offerta, fino all'innovazione di prodotto. La ricerca sul campo ha coinvolto otto tra le più importanti aziende presenti sul mercato italiano (The North Face, Salomon, Patagonia, Mammut, La Sportiva, Salewa, Montura, Camp). Si tratta di aziende che, seppure diverse per dimensione, struttura ed estensione della gamma, presentano alcuni punti in comune. Innanzitutto, offrono un'ampia gamma di prodotti dedicati all'outdoor-mountaineering (abbigliamento, calzature, attrezzature, accessori), con la presenza di linee ad alte prestazioni, caratterizzate dal massimo livello di ricerca e innovazione. Sotto il profilo del mercato, operano in un contesto internazionale, con reti produttive e commerciali che possono essere definite globali.*

La ricerca si è articolata in due fasi: una prima fase di tipo desk ha riguardato l'analisi di fonti e materiali aziendali, e ha consentito di ricostruire in generale l'approccio alla comunicazione dell'azienda, e, in particolare le modalità e la frequenza di utilizzo di testimonial, endorser e ambassador. La seconda, basata su interviste personali ai manager dell'area marketing delle aziende, ha consentito di esplorare il ruolo affidato ai professionisti dello sport nei processi di co-creazione e di valorizzazione dell'identità della marca, e di discutere dei principali risultati conseguiti.

Risultati. *I primi risultati dimostrano la centralità del coinvolgimento di testimonial, endorser e ambassador tanto nelle politiche di valorizzazione della marca, quanto nelle politiche di co-creation. Sul piano della strategia di comunicazione, è emerso come le aziende analizzate dedichino grande attenzione alla politica di marca, anche attraverso il controllo diretto dei canali commerciali (reti di retail di proprietà o in franchising, flagship store, headquarters visitabili e con experiential shop all'interno). La notorietà e il riconoscimento del valore della marca presso le diverse comunità dei praticanti sono perseguite anche mediante l'intensa attività di organizzazione (o di supporto come sponsor) di eventi, manifestazioni, gare, spedizioni, esplorazioni.*

Tutte le aziende intervistate si contraddistinguono per un utilizzo diffuso e continuo nel tempo di testimonial, endorser e ambassador, avvalendosi sia di vere e proprie celebrità internazionali, sia di atleti di rilevanza locale o nazionale, con un alto grado di notorietà e di riconoscimento da parte delle comunità praticanti. Le imprese concordano nel riconoscere la politica di endorsement come azione imprescindibile per l'attività di comunicazione e come attività che contribuisce positivamente ai risultati aziendali. Sebbene con intensità diversa, riconoscono come l'utilizzo degli ambassador abbia prodotto risultati positivi in termini di successo commerciale e di competitività, agendo sia sulla notorietà della marca, grazie alla presenza sui media classici e sui social, sia sulla credibilità delle promesse della marca e sulla fiducia dei clienti, sia, infine, contribuendo alla capacità di innovazione e di anticipazione dei concorrenti.

E' emerso chiaramente il doppio ruolo degli endorser/ambassador: da un lato, il ruolo dell'atleta in quanto ambassador prevede il coinvolgimento in attività di comunicazione (dalla partecipazione ad eventi e manifestazioni sportive, alla comunicazione online con le community di riferimento), al punto che, in taluni casi, le capacità dell'atleta di comunicare con il pubblico attraverso strumenti online (social network, blog o siti web personali) rivestono un'importanza fondamentale, tanto da divenire anche oggetto di clausole contrattuali: ad esempio, il numero di follower che vanta l'atleta piuttosto che la frequenza con cui pubblica video online diventano elementi di valutazione per la scelta del possibile ambassador e la definizione del corrispettivo.

Dall'altro lato, nella logica della co-creazione del tipo club of expert, la collaborazione con gli atleti è ritenuta decisiva in fase di test di materiali e sperimentazione dei nuovi prodotti: l'atleta, in quanto primo fruitore dei prodotti di queste imprese, è interlocutore privilegiato per la scelta dei materiali e per la ricerca della massimizzazione delle performance, che può intendersi, ad esempio, nella ricerca della minimizzazione di pesi e volumi piuttosto che di punti di rottura di attrezzature, accessori, abbigliamento e calzature. Le aziende intervistate dichiarano che le competenze, le conoscenze e le idee dei propri ambassador sono molto rilevanti per lo sviluppo dei prodotti, molti dei quali nascono su espliciti suggerimenti degli atleti. Considerano inoltre indispensabile l'attività di test che viene effettuata prima del lancio definitivo sul mercato, beneficiando, in alcuni casi, della prova del prodotto in situazioni estreme (quali spedizioni alpinistiche o competizioni di ultra-trail running) che consentono di mettere alla prova il prodotto in condizioni ben più impegnative di quello che sarà il suo utilizzo comune. E' infine espressamente riconosciuto che il livello di esperienza e di competenza degli atleti consente di ridurre i tempi di sperimentazione che precedono il lancio del prodotto sul mercato.

Limiti della ricerca. *La ricerca ha un valore esplorativo, e, in questa fase, ha carattere qualitativo. Una fase ulteriore già pianificata consisterà nell'intervistare un campione di testimonial, endorser e ambassador per verificare il loro coinvolgimento e la loro sensibilità al tema.*

Implicazioni pratiche. *I risultati consentono di ricavare alcune indicazioni operative in merito alle potenzialità dell'utilizzo di testimonial, endorser e ambassador quali influencer nei processi di marketing dei prodotti in settori ad alto grado di coinvolgimento e di esperienza da parte dei clienti.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro si riferisce ad un settore e ad una categoria merceologica che, nonostante la sua rilevanza a livello sia nazionale che mondiale, ha avuto sino ad ora ridotta attenzione negli studi di marketing. Inoltre, permette di trarre considerazioni metodologiche riferite ai processi di co-creation e di caratterizzazione univoca di un brand per beni ad elevato coinvolgimento e di elevato valore unitario.*

Parole chiave: *testimonial; endorser; ambassador; co-creation; caratterizzazione univoca della marca; outdoor mountaineering*

Bibliografia

ATKIN C., BLOCK M. (1983), "Effectiveness of celebrity endorsers", *Journal of Advertising Research*, vol. 23, n. 1, pp. 57-61.

FAULLANT R., MATZLER K., MOORADIAN T.A. (2011), "Personality, basic emotions and satisfaction", *Tourism Management*, vol. 32, n. 6, pp. 1423-1430.

FRIEDMAN H, FRIEDMAN L. (1979), "Endorser effectiveness by product type", *Journal of Advertising Research*, vol. 19, October, pp. 63-71.

GARRIGOS-SIMON F.J., ALCAMÍ R.L. E RIBERA T.B. (2012), "Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations", *Management Decision*, vol. 50, n. 10, pp. 1880-1890.

HALONEN-KNIGHT E., HURMERINTA L. (2010), "Who endorses whom?", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, n. 6, pp. 452-460.

JOHNSTON B.R., EDWARDS T. (1994), "The commodification of mountaineering", *Annals of Tourism Research*, vol. 21, n. 3, pp. 459-478.

KOTLER P., KARTAYAJA H., SETIAWAN I. (2010), *Marketing 3.0-From products to customers to the human spirit*, John Wiley & Sons.

MCCRACKEN G. (1989), "Who is the celebrity endorser?", *Journal of Consumer Research*, vol. 16, n. 3, December, pp. 310-321.

PATER M. (2009), *Co-creation's 5 guiding principles*, White Paper, Fronteer Strategy.

POMFRET G. (2006), "Mountaineering adventure tourists", *Tourism Management*, vol. 27, n. 1, pp. 113-123.

POMFRET G. (2012), "Personal emotional journeys associated with adventure activities on packaged mountaineering holidays", *Tourism Management Perspectives*, vol. 4, October, pp. 145-154.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.

RATHORE A.K., ILAVARASAN P.V., DWIVEDI Y.K. (2016), "Social media content and product co-creation: an emerging paradigm", *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 29, n. 1, pp. 7-18.

ROSER T., DE FILLIPPI R., COOKE J. G. (2014), "Co-creation in design: how the UK company Own Label combines openness and ownership to manage talent", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 5, pp. 34-40.

ROSER T., DE FILLIPPI R., SAMSON A. (2013), "Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts", *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 20-41.

SENO D., LUKAS B.A. (2007), "The equity effect of product endorsement by celebrities", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n. 1/2, pp. 121-134.

SHETH J.N., SISODIA R.S., SHARMA A.J. (2000), "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 55-66.

L'importanza del web 2.0 nel marketing della ristorazione: il caso dei ristoranti di Pesaro e Urbino

TONINO PENCARELLI* MARCO CIOPPI• ILARIA CURINA♠ FABIO FORLANI**

Introduzione. *Con l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), si assiste, in ambito turistico, ad un forte mutamento dell'ambiente competitivo che ha portato all'ampliamento ed alla ridefinizione dei confini della tradizionale filiera turistica (Pencarelli, 2010; Pencarelli, Gregori, 2009; Buhalis e Law, 2008, Buhalis e Laws, 2001). Si delinea, così, un nuovo scenario caratterizzato, in particolare, dalla crescente importanza assunta dai nuovi attori turistici web based (Booking, Airbnb, Tripadvisor, Trivago, Uber, Flixbus, ecc.). Una trasformazione profonda che sta determinando, al contempo, significativi cambiamenti in termini di strategie e di politiche di marketing, anche e soprattutto per il comparto turistico tradizionale (Pencarelli et al., 2015; Middleton e Clarke, 2012). Le imprese turistiche (hotels, ristoranti, musei, ecc.) infatti, pur offrendo un servizio o un'esperienza off-line, si trovano oggi, per sopravvivere, a dover competere innanzitutto e soprattutto on-line, consapevoli del fatto che non essere visibili sul web equivale spesso a non esistere (Cioppi et al., 2016).*

La recente letteratura (Khobzi, Teimourpour, 2014; Yang, Albers, 2013; Horster, Gottschalk, 2012; Inversini et al., 2010) descrive, inoltre, i clienti come soggetti attivi e come nuovi protagonisti di una filiera sempre più corta e disintermediata. Le tecniche di web marketing e di social media marketing diventano, quindi, attività necessarie per interagire con i clienti 2.0 e per permettere, a questi ultimi, di svolgere a pieno la loro funzione di co-creatori del servizio o dell'esperienza.

Di fronte a tale scenario di mutamento, emerso con evidenza e chiarezza nel comparto alberghiero (Pencarelli et Al., 2015), il presente contributo si pone come primo obiettivo quello di capire se e quanto questa dinamica possa essere estesa, in modo analogo, anche al comparto della ristorazione.

Contesto e letteratura di riferimento. *Il web 2.0 (Leung et al., 2013; Munar e Jacobsen, 2013; Del Chiappa e Dall'Aglio, 2012; Milano et al., 2011; Del Chiappa, 2011; Forlani, 2009; Miguéns et al., 2008, O'Reilly, 2007) sta modificando le modalità con cui le imprese alberghiere (Pencarelli et al., 2015; Leug et al., 2013; Aureli et al., 2013; Sigala, 2012; Hills e Cairncross, 2011; Lim et al., 2011) e ristorative (Yang, 2017; Zhang et al., 2017; Kim et al., 2016; Litvin et al., 2016; Kim et al., 2015; Salleh et al., 2015; Kang et al., 2014; Mellet, 2014; Okumus, 2014; Kwok e Yu, 2013; Lu, 2013; Needles e Thompson, 2013; Zhang et al., 2013; Jeong e Jang, 2011; Zhang et al., 2010; Wetzer et al., 2007; Susskind, 2002) si approcciano al mercato.*

In particolare, Leug et al.(2013) sottolineano come i social media incidano su tutti gli attori della supply chain, sia a livello di domanda, che di offerta. Nell'ottica dell'offerta, se da un lato, la letteratura internazionale di tourism and hospitality studies sottolinea come i social media influenzino, soprattutto, le modalità di comunicazione e di distribuzione, dall'altro, un numero rilevante di autori (Bocconcelli et al., 2016; Berthon et al., 2012; Kim e Ko, 2012; Hanna et al., 2011; Michelidou et al., 2011; Xiang e Gretzel, 2010; Mangold e Faulds, 2009; Thackeray et al., 2008) ne evidenzia il ruolo critico nei processi di marketing information e di marketing strategico (Tuten, Solomon, 2014).

Accanto a questi studi, negli ultimi anni, è emerso un ulteriore filone di ricerca che, in una logica esperienziale (Berger, Wild, 2016; Munar, Jacobsen, 2014; Kietzmann et al., 2011; Correa et al., 2010; Forlani, 2009) evidenzia come il web 2.0 generi processi innovativi, in grado di ridefinire le modalità di creazione del valore, arricchendo, in questo modo, il ruolo dei clienti fino a trasformali in veri e propri co-creatori dell'offerta (Zhang et al., 2016; Frow et Al., 2015; Dessart et al., 2015; Hollebeek et al., 2014; See e Ho, 2014).

In particolare, Lim et al.(2011) sottolineano come il web 2.0 permetta di: aumentare la notorietà e la reputazione; facilitare i processi lavorativi, rendendoli più snelli e veloci; ottenere feedback in tempo reale; generare nuove idee di prodotto, valorizzando l'intelligenza collettiva della rete; costruire comunità tra i consumatori; sfruttare il self-service del cliente per innovare l'offerta. Anche Leung et al.(2013) evidenziano come i SM incidano su tutti gli attori dell'offerta nel seguente modo: i) promozione, permettendo di raggiungere un pubblico globale; ii) distribuzione, facilitando i processi distributivi dei prodotti attraverso il booking online; iii) comunicazione, agevolando la

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

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

♠ Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Perugia
e-mail: fabio.forlani@unipg.it

** Dottoranda in *Economia e Management* - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: ilaria.curina@uniurb.it

comunicazione intra e inter organizzativa fra tutti gli attori della supply chain; iiii) gestione aziendale, favorendo percorsi di apprendimento e di sviluppo professionale interno; iiiii) ricerca e sviluppo, migliorando la conoscenza del cliente e permettendo di realizzare miglioramenti e personalizzazione del prodotto.

In un recente contributo, Tuten e Solomon (2014) confermano tale tendenza e illustrano, in dettaglio, come i social media rappresentino potenti strumenti manageriali per conseguire obiettivi di marketing in quattro aree critiche:

- *social publishing (realizzazione di attività pubblicitarie e di pubbliche relazioni);*
- *social commerce (transazioni commerciali di acquisto e vendita);*
- *social entertainment (attività di gioco ed intrattenimento, volte a rafforzare il legame con il brand);*
- *social community (costruzione di relazioni con i clienti, co-creazione di contenuti azienda-clienti).*

L'analisi dell'evoluzione dei processi di marketing, provocata dal web 2.0 nelle imprese ristorative, conferma una tendenza più generale già individuata dal dibattito sul ruolo del cliente nella produzione di servizi e di esperienze (Pencarelli e Forlani, 2002). Il ruolo attivo del consumatore, la co-creazione di contenuti e di valore e l'importanza del passaparola sono, infatti, temi centrali nella letteratura del marketing dei servizi e in quella successiva, ad essa ispirata, del marketing turistico e esperienziale. All'interno di questo filone di ricerca, già dai primi anni '90, infatti, il processo di co-produzione, il ruolo del cliente come partner dell'impresa e la figura del prosumer (produttore-consumatore) rappresentavano i principali ambiti di dibattito della letteratura (Sawhney et al., 1995; Davis, 1993; Song, Adams, 1993; Maru File et al., 1992), a motivo, soprattutto, della natura del servizio e della sua imprescindibile simultaneità fra produzione e consumo. Anche più recentemente la letteratura di settore (Prebensen e Xie, 2017; Merrilees, 2016; Costantinides et al., 2015; Jaakkola, Alexander, 2014; Gronroos, Voima, 2013; Pencarelli, 2013; Yi, Gong, 2013) evidenzia come i clienti siano diventati veri e propri value creators, supportati dai fornitori di servizi che assumono il ruolo di valute facilitator (Gronroos, 2011). In particolare, al fornitore di servizi viene oggi riconosciuta la possibilità di estendere e di amplificare le opportunità della value co-creation del cliente, influenzando positivamente il processo di consumo del servizio (value-in-interaction). È all'interno di questa scia concettuale che si afferma il nuovo main stream del Service-Dominant Logic (Shaw et al., 2011; Vargo e Lusch, 2007; 2004), secondo cui il valore si crea non solo per, ma anche e soprattutto con il cliente.

Obiettivi. *Alla luce di queste evoluzioni del comparto turistico, il presente lavoro intende verificare se il web 2.0 sta modificando le modalità con cui le imprese della ristorazione creano e distribuiscono il valore dell'offerta. In particolare, si cercherà di analizzare le modalità con cui esse stanno affrontando il cambiamento e le nuove opportunità offerte dal web 2.0 (Thompson, Strickland, Gamble, 2009). Nello specifico, il lavoro si prefigge di rispondere alle seguenti domande di ricerca:*

(RQ1) Le imprese di ristorazione utilizzano in modo pro-attivo o subiscono gli strumenti del web 2.0?
(RQ2) Quale impatto ha il web 2.0 sui processi di marketing delle imprese di ristorazione?
(RQ3) Le imprese di ristorazione individuano il cliente come co-creatore del valore o lo considerano come semplice fruitore del valore?

Metodologia. *Partendo dal presupposto che lo studio si pone come obiettivo quello di verificare se e come una tendenza specifica, identificata dalla letteratura, si stia diffondendo anche nelle pratiche degli operatori del comparto ristorativo, il presente lavoro adotta, in questa sede, un approccio di analisi qualitativo. In particolare, lo studio si focalizzerà sull'analisi delle imprese di ristorazione che otterranno i migliori risultati, in termini di visibilità online, in quanto considerate come le più capaci, all'interno del territorio scelto, nell'implementazione delle strategie di social media marketing (Cioppi et al., 2016). Lo studio verrà condotto attraverso un approccio multi-caso (Hills and Cairncross, 2011; Yin, 2003), in coerenza con la finalità di individuare una tendenza, piuttosto che di misurarla. In accordo con la strategia di ricerca multi-caso, che evidenzia come meno di quattro casi non forniscano informazioni in contesti con elevata complessità (Eisenhardt e Graebner, 2007) e che più di 15 casi possano diventare "ingombranti" (Miles e Huberman, 1994), si è scelto di analizzare 10 casi per città. Nell'individuazione delle imprese più performanti, il lavoro adotta l'indice di misurazione della visibilità online, IVO-H (Cioppi et. al., 2106; Pencarelli et al., 2015), adattato appositamente, in questa sede, per tenere conto delle specificità del comparto della ristorazione. L'adattamento dell'indice di visibilità online al settore della ristorazione è stato effettuato sia mediante l'adeguamento dell'indice alberghiero al comparto di riferimento, che attraverso un focus group condotto con tre titolari di imprese di ristorazione e con tre titolari di web agency, specializzati nella realizzazione di strategie di social media management per il comparto della ristorazione. Nello specifico, l'adattamento dell'IVO-H al settore di riferimento del presente lavoro (Indice di Visibilità Online Ristorazione - IVO-R) è avvenuto mediante due passaggi principali: 1) Evoluzione del concetto di visibilità online come "the extent to which a user is likely to come across a reference to a restaurant on the web" e 2) Identificazione dei principali social network adottati nell'ambito del comparto della ristorazione (Santangelo, 2016; Vianello, 2016; Squadrilli, 2015; Fields, 2007; Scott, 2014; Zainal et al., 2012; Hall, Rosemberg, 2009). L'indice risultante, da questa prima fase, è stato, in un secondo momento, sottoposto all'opinione dei partecipanti al focus group, ai quali è stato chiesto di confermare la sua attendibilità. Nel complesso, per valutare la visibilità online dei ristoranti sono stati identificati 18 sub-indicatori finali aggregati in tre categorie: Internet, Social network generalisti, Social network specializzati.*

Le città di Pesaro e di Urbino sono state selezionate perché pur appartenendo allo stesso contesto cultuale, territoriale e competitivo, hanno caratteristiche della domanda di servizi e di esperienze differenti (turistico-balneare e residenziale-industriale, da un lato, turistico-culturale ed universitaria, dall'altro). In particolare, essendo città con componente turistica importante ma non esclusiva, si evita il rischio di individuare solo ristoranti "per turisti" o solo

ristoranti "per clienti locali fidelizzati" che renderebbero l'analisi parziale. La realizzazione delle 20 interviste qualitative rivolte ai primi 10 ristoranti (Pesaro e Urbino) in classifica verrà effettuata direttamente, prevedendo colloqui di almeno 30 minuti al fine di lasciare agli intervistati il tempo di esprimersi liberamente. Verificare se e come le imprese ristorative, caratterizzate da maggior visibilità online, adottano pratiche di social media marketing e, nel caso di un loro utilizzo consapevole e pro-attivo, cercare di valutare l'impatto provocato da tali strumenti sui processi di marketing e sul ruolo assunto dal cliente nel processo di creazione del valore, richiede infatti il tempo di chiarire e di condividere l'oggetto del colloquio. Le interviste qualitative saranno condotte da un team di 3 ricercatori nel corso di aprile/maggio 2017, con il principale obiettivo di far emergere la percezione che l'impresa ha nei confronti del fenomeno web 2.0, attraverso domande rivolte specificatamente all'imprenditore proprietario o al direttore, oltre che ai responsabili (dove questa figura è presente) delle decisioni di marketing e di comunicazione online. Le affermazioni riportate durante le interviste verranno confrontate e verificate attraverso l'analisi del sito istituzionale del ristorante e degli strumenti 2.0 da esso adottati.

Risultati attesi. *Attraverso la misurazione della visibilità online e le interviste in profondità rivolte ai ristoranti con le migliori performance di visibilità (Classifica IVO-R) delle città di Pesaro e di Urbino, si analizzeranno le strategie, le tecniche e le modalità organizzative di implementazione del social media marketing (Figure aziendali preposte alla loro gestione; modalità con cui vengono prese le decisioni strategiche; modalità di gestione delle attività di marketing information; ruolo del cliente nel processo di value creation; grado di consapevolezza delle potenzialità del web 2.0; finalità e modalità di utilizzo dei Social Media) adottate dalle imprese della ristorazione e l'impatto che tali pratiche stanno generando sui processi di marketing, sul grado di interattività e di apertura dell'impresa e sul ruolo assegnato ai clienti nella creazione della proposta di valore dell'impresa. In particolare, essendo imprese appartenenti allo stesso contesto culturale e territoriale, ma aventi tipologia di domanda potenziale differente, ci si aspetta di far emergere una varietà di pratiche e di comportamenti sufficientemente ampia per capire se e come il trend, identificato dalla letteratura turistica di tipo economico-manageriale, trovi concreta applicazione nei comportamenti pratici degli operatori.*

Implicazioni pratiche. *Nel complesso, il lavoro si prefigge di generare due ordini di risultati: implicazioni di natura teorica ed implicazioni di natura manageriale. Dal punto di vista teorico, lo studio contribuisce ad arricchire la letteratura esistente sul filone social media management e catering sector ed in particolare sull'importanza di internet e del web 2.0 per le imprese della ristorazione. Lo studio vuole fornire inoltre uno strumento teorico, l'Indice di visibilità online (IVO-R), in grado di misurare le performance, in termini di presenza e di visibilità online, dei ristoranti in relazione ai propri principali competitors. Tale indice appare inoltre utile per identificare le aree della comunicazione online che presentano potenzialmente criticità o che, al contrario, rappresentano punti di forza. In secondo luogo lo studio permetterà l'identificazione: 1) delle strategie di social media management adottate dai ristoranti più visibili online; 2) degli approcci/strumenti di marketing impiegati; 3) dell'impatto degli strumenti e delle applicazioni web 2.0 sui processi di marketing; 4) del ruolo ricoperto dal cliente nel processo di produzione e di creazione del valore dell'offerta; 5) dei possibili interventi di natura manageriale che consentono alle imprese della ristorazione di sfruttare al meglio le opportunità offerte oggi dal Web 2.0 e dai Social Media.*

Limiti della ricerca. *La ricerca è di tipo esplorativo ed ha l'obiettivo di verificare se alcune tendenze emergenti nel comparto alberghiero sono individuabili anche nel mondo della ristorazione. L'originalità del lavoro è da collegare alla tecnica di selezione dei casi studio che permette di individuare in modo oggettivo le imprese più performanti nell'utilizzo delle tecniche di Social media Marketing. Il principale limite della ricerca è collegato al fatto che l'analisi è circoscritta ad un'area territoriale delimitata (Provincia di Pesaro e Urbino) e potrebbe quindi risentire delle specificità culturali e competitive del territorio. In secondo luogo, lo studio empirico verrà effettuato in un unico momento temporale, che suggerisce quindi l'esigenza di ripetere, in futuro, l'indagine in più momenti (la stagionalità incide sulla diversa composizione dei fruitori fra clienti locali e turisti).*

Parole chiave: *Settore ristorazione, visibilità online, social media marketing, co-creazione del valore.*

Bibliografia

AURELI S., MEDEI R., SUPINO E., TRAVAGLINI C. (2013), "Online Review Contents and Their Impact on Three and Four-Star Hotel Reservations: Some Evidence in Italy", In Xiang Z. and Tussyadiah (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism* 2014 (pp. 381-393), Springer International Publishing.

BERGE D., WILD C. (2016), "Turned on, tuned in, but not dropped out: enhancing the student experience with popular social media platforms", *European Journal of Law and Technology*, vol. 7, n. 1, pp. 1-14.

BERTHON P.R., PITT L.F., PLANGGER K., SHAPIRO D. (2012), "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy", *Business Horizons*, vol. 55, n.3, pp. 261-271.

BOCCONCELLI R., CIOPPI M., FORTEZZA F., FRANCIONI B., PAGANO A., SAVELLI E., SPLENDIANI S., (2016), "SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 0, pp.1-28. ISSN:1460-8545 DOI:10.1111/ijmr.12128.

BUHALIS D., LAW R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research", *Tourism Management*", vol. 29, n. 4, pp. 609-623.

BUHALIS D., LAWS E. (2001), "*Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*", Cengage Learning EMEA.

CIOPPI M., CURINA I., FORLANI F., PENCARELLI T. (2016), "La visibilità on-line delle imprese alberghiere: un possibile modello di misurazione", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, pp. 78-98.

CORREA T., HINSLEY A.W., DE ZUNIGA H.G. (2010), "Who interacts on the Web? The intersection of users' personality and social media use", *Computers in Human Behavior*, vol. 26, n. 2, pp. 247-253.

CONSTANTINIDES E., BRÜNINK L.A., LORENZO-ROMERO C. (2015), "Customer motives and benefits for participating in online co–creation activities", *International journal of internet marketing and advertising*, vol. 9, n. 1, pp. 21-48.

DAVIS R.E. (1993), "From experience: The role of market research in the development of new consumer products", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, n. 4, pp. 309-317.

DEL CHIAPPA G., DALL'AGLIO S. (2012), "Factors influencing travellers'e-ratings and e-complaints about hotel services: Insights from an Italian tourism destination", In *Information and Communication Technologies in Tourism 2012* (pp. 448-459), Springer Vienna.

DEL CHIAPPA G. (2011), "Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourist behaviour: an empirical investigation in Italy", in Law R., Fuchis M., Ricci F. (a cura di), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*, Springer, Vienna.

DESSART L., VELOUTSOU C., MORGAN-THOMAS A. (2015), "Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 24, n. 1, pp. 28-42.

DRÈZE X., ZUFRYDEN F. (2004), "Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 20-37.

EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.

FIELDS R. (2007), "*Restaurant success by the numbers*", ISBN: 978-1-60774-558-7.

FORLANI F. (2009), "La comunicazione non convenzionale nel turismo", in Pencarelli T., Gregori G.L., "*Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale"*, FrancoAngeli, Milano.

FROW, P., NENONEN, S., PAYNE, A., STORBACKA, K. (2015), "Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation", *British Journal of Management*, vol. 26, n. 3, pp. 463-483.

GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the academy of marketing science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.

GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.

HALL S., ROSEMBERG C. (2009), "Get connected: The Social networking Toolkit for business", Entrepreneur Press.

HANNA R., ROHM A., CRITTENDEN V.L. (2011), "We're all connected: The power of the social media ecosystem", *Business horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 265-273.

HILLS J.R., CAIRNCROSS G. (2011), "Small accommodation providers and UGC web sites: perceptions and practices", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, n. 1, pp. 26-43.

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.

HORSTER E., GOTTSCHALK C. (2012), "Computer-assisted Webnography: A new approach to online reputation management in tourism", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 229-238.

INVERSINI A., MARCHIORI E., DEDEKIND C., CANTONI L. (2010), "Applying a conceptual framework to analyze online reputation of tourism destinations", *Information and communication technologies in tourism 2010*, 321-332.

JAAKKOLA E., ALEXANDER M. (2014), "The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective", *Journal of Service Research*, vol. 17, n. 3, pp. 247-261.

JEONG E.H., JANG S.C. (2011), "Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, n. 2, pp 356-366.

KANG J., TANG L., FIORE A.M. (2014), "Enhancing consumer–brand relationships on restaurant Facebook fan pages: Maximizing consumer benefits and increasing active participation", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 36, pp.145-155.

KHOBZI H., TEIMOURPOUR B. (2014), "How significant are users' opinions in social media?", *International Journal of Accounting & Information Management*, vol. 22, n. 4, pp. 254-272.

KIETZMANN J. H., HERMKENS K., MCCARTHY I.P., SILVESTRE B.S. (2011), "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 241-251.

KIM W.G., LI J.J., BRYMER R.A. (2016), "The impact of social media reviews on restaurant performance: The moderating role of excellence certificate", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 55, May 2016, pp. 41-51.

KIM S., KOH Y., CHA J., LEE S. (2015), "Effects of social media on firm value for US restaurant companies", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 49, August 2015, pp. 40-46.

KIM A.J., KO E. (2012), "Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 10, pp. 1480-1486.

KWOK L., YU B. (2013), "Spreading social media messages on Facebook: an analysis of restaurant business-to-consumer communications", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 54, n. 1, pp. 84-94.

LEUNG D., LAW R., VAN HOOF H., BUHALIS D. (2013), "Social media in tourism and hospitality: A literature review", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 30, n. 1-2, pp. 3-22.

LIM S., SALDAÑA A.Z., SALDAÑA P.E.Z. (2011), "Do market oriented firms adopt Web 2.0 technologies? An empirical study in hospitality firms", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 7, n. 4, pp. 465-477.

LITVIN S.W., SMITH W.W. (2016), "A new perspective on the Plog psychographic system", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 22, n. 2, pp. 89-97.

LU X. (2013), "Promotional marketing or word-of-mouth? Evidence from online restaurant reviews", *Information Systems Research*, vol. 24, n. 3, pp. 596-612.

MANGOLD W.G., FAULD, D.J. (2009), "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business Horizons*, vol. 52, n. 4, pp. 357-365.

MARU FILE K., JUDD B.B., PRINCE R.A. (1992), "Interactive marketing: the influence of participation on positive word-of-mouth and referrals", *Journal of Services Marketing*, vol. 6, n. 4, pp. 5-14.

MELLET K. (2014), "A "democratization" of markets? Online consumer reviews in the restaurant industry", *Valuation Studie*, vol. 2, n.1, pp. 5-41.

MERRILEES, B., MERRILEES, B. (2016), "Interactive brand experience pathways to customer-brand engagement and value co-creation*", Journal of Product & Brand Management*, vol. 25, n. 5, pp. 402-408.

MICHAELIDOU, N., SIAMAGKA, N. T., CHRISTODOULIDES, G. (2011), "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 7, pp. 1153-1159.

MIDDLETON V.T., CLARKE J.R. (2012), "*Marketing in travel and tourism*", Routledge.

MIGUÉNS J., BAGGIO R., COSTA C. (2008), "Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study", *Advances in Tourism Research*, vol. 26, n. 28, pp. 1-6.

MILANO R., BAGGIO R., PIATTELLI R. (2011), "The effects of online social media on tourism websites", In *Information and Communication Technologies in Tourism 2011* (pp. 471-483), Springer, Vienna.

MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), "*Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*", Sage.

MUNAR A.M., JACOBSEN J.K.S. (2014), "Motivations for sharing tourism experiences through social media", *Tourism Management*, vol. 43, Agosto 2014, pp. 46-54.

MUNAR A.M., JACOBSEN J.K.S. (2013), "Trust and involvement in tourism social media and web-based travel information sources", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 13, n. 1, pp. 1-19.

NEEDLES A., THOMPSON G.M. (2013), "Social media use in the restaurant industry: A work in progress", *Cornell Hospitality Report*, vol.13, n. 7, pp. 6-16.

O'REILLY T. (2007), "What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software", *Communications & Strategies*, vol. 65, n. 1, pp. 17-37.

OKUMUS B., BILGIHAN A. (2014), "Proposing a model to test smartphone users' intention to use smart applications when ordering food in restaurants", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 5, n. 1, pp. 31-49.

PENCARELLI T., CIOPPI M., FORLANI F. (2015), "L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere", *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 2, pp. 11-32.

PENCARELLI T. (2013), "*Processi di service management*", in Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., (a cura di), Management dell'impresa, ISEDI, Torino.

PENCARELLI T. (2010), "*Marketing e Management del turismo*", Edizioni Goliardiche, Trieste.

PENCARELLI T. GREGORI G.L. (2009), "*Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*", Franco Angeli, Milano.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 227-271.

PREBENSEN N.K., XIE J. (2017), "Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption", *Tourism Management*, vol. 60, June 2017, pp. 166-176.

SALLEH S., HASHIMA N.H., MURPHY J. (2015), "Instagram marketing: a content analysis of top Malaysian restaurant brands", *E-Review of Tourism Research*, n. 6, pp. 1-5.

SANTANGELO N. (2016), "*Home restaurant e Social eating*", Lavoroimpresa.com.

SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (1995), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 1-15.

SCOTT D. (2014), *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano.

SEE-TO E.W., HO K.K. (2014), "Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust-A theoretical analysis", *Computers in Human Behavior*, vol. 31, February 2014, pp. 182-189.

SHAW G., BAILEY A., WILLIAMS A. (2011), "Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 207-214.

SIGALA M. (2012), "Exploiting web 2.0 for new service development: Findings and implications from the Greek tourism industry", *International Journal of Tourism Research*, vol. 14, n. 6, pp. 551-566.

SQUADRILLI L., SCARSO S. (2015), "*Marketing del gusto*", MDB - Modelli di business, Edizioni Lswr.

SONG J.H., ADAMS C.R. (1993), "Differentiation through customer involvement in production or delivery", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 4-12.

SUSSKIND A. (2002), "I told you so! Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n. 2, pp. 75-85.

THACKERAY R., NEIGER B.L., HANSON C.L., MCKENZIE J.F. (2008), "Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media", *Health Promotion Practice*, vol. 9, n. 4, pp. 338-343.

THOMPSON A.A., STRICKLAND A.J., GAMBLE J.E. (2009), "*The quest for competitive advantage: concepts and cases*", McGraw-Hill, New Delhi.

TUTEN T.L., SOLOMON M.R. (2012), "Social media marketing", Pearson Education, Prentice Hall, edizione italiana a cura di Pilotti L., Tedeschi Tosca A., (2014), "*Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborative e valore condiviso",* Pearson, Milano.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2007), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n.1, pp. 1-10.

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.

VIANELLO G. (2016), *Restaurant marketing*, Engage Editore.

WETZER I.M., ZEELENBERG M., PIETERS R. (2007), "Never eat in that restaurant, I did!: Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication", *Psych. Marketing*, vol. 24, n. 8, pp. 661-680.

XIANG Z., GRETZEL U. (2010), "Role of social media in online travel information search", *Tourism management*, vol. 31, n. 2, pp. 179-188.

YANG F.X. (2017), "Effects of restaurant satisfaction and knowledge sharing motivation on eWOM intentions: the moderating role of technology acceptance factors", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 41, n. 1, pp. 93-127.

YANG S., ALBERS A. (2013), "Overcoming Information Overload In Online Reputation Management: A Systematic Literature Review", *ECIS 2013, Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*.

YI Y., GONG T. (2013), "Customer value co-creation behavior: Scale development and validation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1279-1284.

YIN R.K. (2003), "*Case Study Research: Design and Methods*" (3rd Edition), Sage Publishing, Newbury Park.

ZAINAL A., RADZI S., HASHIM R., CHICK C., ABU R. (2012), "Current Issues in Hospitality and Tourism: Research and Innovations", Proceedings of the International Hospitality and Tourism Conference, IHCT 2012, Kuala Lumpur, Malaysia, 3-5 September 2012.

ZHANG H.Y., JI P., WANG J.Q., CHEN X.H. (2017), "A novel decision support model for satisfactory restaurants utilizing social information: a case study of TripAdvisor. Com", *Tourism Management*, vol. 59, April 2017, pp. 281-297.

ZHANG M., GUO L., HU M., LIU W. (2016), "Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation", *International Journal of Information Management*, Available online 12 May 2016, In press.

ZHANG Z., ZHANG Z., WANG F., LAW R., LI D. (2013), "Factors influencing the effectiveness of online group buying in the restaurant industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 35, December 2013, pp. 237-245.

ZHANG Z., YE Q., LAW R., LI Y. (2010)," The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 4, pp. 694-700

La co-creazione di valore nelle online brand community: il caso di Nespresso

MONICA FARAONI* SILVIA RANFAGNI•

Obiettivi. *La co-creazione di valore tra consumatore e impresa è oggi considerata la nuova frontiera del vantaggio competitivo (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Lusch e Vargo, 2006, Payne et al., (2008). Galvagno e Dalli (2014, p. 644) evidenziano come dalla co-creazione si può generare valore di varia natura e definiscono questo processo come 'the joint, concurrent, peer-like process of producing new value, both materially and symbolically' mentre Frow et al., (2011, p. 1) parlano di value co-creation come 'an interactive process involving at least two willing resource integrating actors which are engaged in specific forms of mutually beneficial collaboration, resulting in value creation for those actors'. La co-creazione di valore può aver luogo in una varietà di modi e contesti. Nei contesti delle comunità online alcuni parlano di co-produzione o co-design (Piller et al., 2005) come forma di personalizzazione del prodotto-servizio, altri declinano la co-creazione di valore in termini di collaborative innovation (Fernandes, Remelhe, 2016). Ancora diversa è la situazione all'interno di una particolare forma di comunità online ovvero nelle online brand community che possono essere definite come "a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand" (Muniz e O'Guinn, 2001 p. 412). All'interno delle comunità di brand la co-creazione di valore, essendo strettamente legata al coinvolgimento o "engagement" del consumatore può altresì scaturire dai motivi o driver dell'engagement stesso quali quelli legate alla brand identification per l'integrazione dell'identità di marca percepita nella propria self-identity oppure per la funzione simbolica del brand nei confronti del quale esiste una legittima passion (Wirtz et al., 2013). L'identificazione dell'individuo con un brand ha un impatto positivo sull'engagement (Algesheimer et al., 2005) e contribuisce positivamente alla co-creazione di valore. Tale processo di co-creazione di valore ha un ruolo fondamentale nelle strategie di brand management dell'impresa che, attraverso il ruolo di "produttore e diffusore di contenuti sul brand" assunto dai membri della comunità può avere ricadute di gran lunga superiori agli investimenti in comunicazione effettuati. Tuttavia, il rumor così generato può essere difficilmente controllato dall'impresa senza un'adeguata strumentazione e ciò potrebbe anche incidere negativamente sul processo di creazione di brand value trasformandolo in un processo di "detrazione di brand value".*

Un approfondimento degli studi e delle metodologie utilizzabili in questo contesto può fornire validi spunti al management per il miglioramento delle strategie di branding. Contributi recenti sulla co-creazione di valore all'interno delle brand community si sono prevalentemente focalizzati su analisi qualitative come le "collective practices" di creazione di valore (Schau et al., 2009) o approfondimenti di specifici casi (Apple brand community in Muniz and Schau, 2005) ma la letteratura evidenzia una carenza nella strumentazione di analisi del processo stesso di co-creazione di valore. La nostra ricerca si focalizza sulla modalità attraverso la quale gli utenti appartenenti ad una brand community partecipano alla creazione del valore del brand ed è volta a dare un contributo a studi che analizzano i processi di creazione di valore nelle comunità online attraverso un approccio metodologico che permette di esplorarla e misurarla. Il tentativo è quello di comprendere i meccanismi di brand co-creation che si possono innescare all'interno di blog e forum attraverso una strumentazione diversa rispetto ai metodi della ricerca tradizionale di marketing.

Nella comunità online, il coinvolgimento emotivo del consumatore lo porta a condividere la propria "brand experience" e a partecipare attivamente alla generazione dei contenuti che riguardano il brand assumendo pertanto un ruolo chiave nella formazione del brand value. L'impresa, da parte sua partecipa alla formazione del brand value attraverso la definizione e comunicazione di una brand identity. Questi due costrutti tuttavia non sempre si allineano perfettamente poiché la brand identity generata e diffusa online può non assumere le stesse caratteristiche e gli stessi tratti distintivi della brand image generata dalla rete attraverso le comunità ed i social media. La partecipazione attiva del consumatore al vissuto del brand, porta alla generazione di una brand image che può avere caratteristiche diverse da quanto immaginato e pianificato nella strategia di marketing dell'impresa e tradotto nella brand identity. Come in Ranfagni et al., (2016) lo studio dell'allineamento percettivo tra costrutti (brand identity e brand image in questo caso) rappresenta una nuova metodologia di misurazione del valore del brand che coinvolge contemporaneamente consumatore e impresa. La mancanza di match tra i costrutti può infatti generare situazioni in cui se da un lato

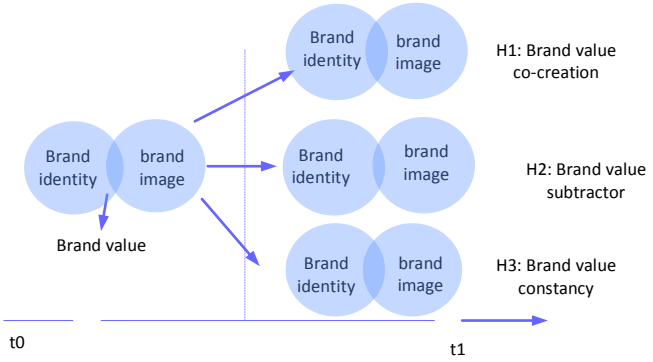
* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: monica.faraoni@unifi.it

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

l'impresa continua a comunicare la brand identity così come l'ha definita, dall'altro, il consumatore rimane legato ad una sua precostituita e talvolta anche illusoria percezione del brand che nel caso di elevato social engagement viene ampiamente diffusa sulla rete. L'opportunità che offre la rete di co-creare il brand value, può diventare realtà solo nel caso in cui ci sia un perfetto allineamento dei due costrutti. Questo allineamento può inoltre modificarsi nel tempo in funzione degli interventi dell'impresa e dell'evoluzione della community. Il modello concettuale al quale facciamo riferimento nel corso di questo lavoro è pertanto quello illustrato nella fig. 1. La variazione delle aree di sovrapposizione dei due costrutti tra il tempo t0 e t1 è sinonimo di situazioni di co-creazione di valore (H1); di sottrazione di valore (H2) o di mantenimento di valore (H3).

Nella presente ricerca abbiamo misurato la situazione del brand value al tempo t0 attraverso l'utilizzo di alcuni indicatori di sintesi. Nelle fasi successive della ricerca il confronto temporale di tali indicatori al tempo t1 potrà poi confermare l'esistenza delle tre ipotesi di co-creazione di valore, detrattore di valore o mantenimento di brand value.

Fig. 1: Modello concettuale



Fonte: ns. elaborazioni

Metodologia. *L'approccio analitico utilizzato in questo lavoro è ispirato alla metodologia interdisciplinare emersa recentemente nella letteratura di marketing (Crawford Camiciottoli et al., 2014; Ranfagni, et al., 2016). Questa segue i principi della netnografia per identificare e raccogliere i testi digitali (Kozinets, 2002) e utilizza la tecnica quantitativa del text mining per estrarre dati linguistici. Il seguente lavoro è organizzato in varie fase di:*

(i) La scelta del brand. *La scelta di Nespresso è dettata dalla rilevante presenza nello spazio web sia come partecipazione a social media che come attore nella propria brand community, Nespresso Club; Si tratta di un brand noto a livello internazionale, leader nella produzione e distribuzione del caffè le cui informazioni, news e opinioni ovvero il "buzz" è rilevante sia nella quantità che nella qualità con feedback e commenti di consumatori provenienti da vari luoghi, culture e tradizioni. È un brand fortemente innovativo. Nespresso ha cambiato il modo di confezionare (con capsule) e distribuire il caffè. Ha sostituito il canale tradizionale con un modello di multichannel retailing composto dal canale e-commerce, flagship stores e le esclusive retail boutiques. Nespresso ha modificato profondamente il concept del caffè decontestualizzando il consumo del caffè e cambiando l'immaginario collettivo del consumo nel solito bar. Nespresso inoltre si lega al concetto di "luxury", sia online che offline (con le boutique stile salotti situate nelle location più prestigiose e vicino ai brand della fashion luxury). Un brand di largo consumo, che si eleva a significato di lusso cercando un rapporto élitario ed esclusivo con i propri clienti che vengono fortemente coinvolti.*

(ii) La raccolta dei dati. *Fonti e dati testuali sono stati raccolti sia dal lato azienda che dal lato consumatori per un ampio arco temporale che va dal 2008 al 2016. La raccolta dati aziendali ha riguardato tutte le fonti d'impresa online, quali: corporate website (https://www.nestle-Nespresso.com/.) per le informazioni attinenti alla storia, alla business strategy, ai media, alle news e a tutti gli eventi compreso il report di sostenibilità; l'official e-commerce website https://www.Nespresso.com/it/it/home per le informazioni sui prodotti e servizi offerti; tutte le interviste rilasciate da Ceo e managers su riviste online ecc. I testi raccolti sono stati archiviati in un unico text file con dimensione di 64.121 parole (105 pagine). I dati lato consumatori derivano da numerose fonti quali forum, content communities, riviste, social networks, e blogs. I testi sono stati archiviati in un unico file word con dimensione di 99.020 parole (145 pagine). Dopo aver raccolto e archiviato i testi, si è proceduto al controllo, correzione e ripulitura dei text files attraverso l'eliminazione di punteggiatura, spazi, immagini, video, come anche di tutti i segni del linguaggio paralinguistico (ad es. emoticons), in modo da permettere al software analytics utilizzato di processare ed estrapolare meglio i contenuti e le associazioni rilevanti.*

(iii) Analisi dei dati tramite il software T-LAB[184]*. I text files contenuti nei due datasets sono stati sottoposti ad una procedura analitica di text-mining (Swales e Burke, 2003; Edo Marzá e Nuria, 2013) attraverso il software T-Lab. T-LAB è un applicativo costituito da un insieme di strumenti linguistici, statistici e grafici per l'analisi dei testi. Il software è utilizzato in 40 paesi del mondo, ed è molto apprezzato sia dai ricercatori provenienti dalle varie università che da professionisti che operano nei più disparati settori. Nella fase di pre-processing, T-LAB effettua in automatico i processi di normalizzazione del corpus, riconoscimento di stop-word, segmentazione in contesti elementari, lemmatizzazione, costruzione del vocabolario e selezione delle parole chiave. Ai fini dell'indagine,*

abbiamo utilizzato l'analisi di "Associazioni di parole", che permette di verificare le relazioni di co-occorrenza e di similarità all'interno del corpus. Le unità di analisi si suddividono in: unità lessicali, parole che vengono classificate e archiviate in base a due criteri, "forma" e "lemma". Nel campo "forma" sono elencate le parole così come appaiono nel corpus, invece nel campo "lemma" sono elencate le etichette attribuite a gruppi di unità lessicali categorizzate secondo criteri linguistici (lemmatizzazione) o tramite griglie semantiche definite dal ricercatore; unità di contesto, porzioni di testo in cui si suddivide il corpus. Sono rappresentati da contesti elementari (CE come frasi o paragrafi) o da sottoinsiemi di corpus (es. cluster tematici). Da questa organizzazione del database, l'applicativo fornisce un output che deve tuttavia essere interpretato per la rilevazione di relazioni significative tra le unità presenti sul piano dell'espressione.

(iv) Costruzione di Indicatori di scostamento. I dati raccolti sono stati sottoposti poi ad alcuni processi di elaborazione. Oltre agli indicatori di analisi dell'applicativo si sono poi costruiti due indicatori di sintesi per identificare la "variazione di valore" che sono:

- *IST (Id/Im) = Indicatore di Scostamento del coefficiente di presenza della parola analizzata nei testi della brand identity (corpora aziendale) confrontato alla brand image (corpora consumatori).*
- *ISP (Id/Im) = Indicatore di Scostamento del grado di presenza della parola analizzata (A) in associazione alla parola Nespresso (B) sul totale dei CE nei testi della brand identity (corpora aziendale) rispetto alla brand image (corpora consumatori).*

Entrambi gli indicatori esprimono la variazione di valore del processo di co-creazione della brand value. In altri termini più alto è lo scostamento e quindi il valore degli indicatori e maggiore è l'effetto di detrazione di valore dal processo di co-creazione della brand value. Più basso è lo scostamento e minore è l'effetto di detrazione di valore che il processo di co-creazione può generare.

Risultati. *Dall'analisi dei dati emerge chiaramente come nella comunicazione del brand ci siano aree di totale allineamento percettivo come di disallineamento tra identità e immagine. Nella tabella 1 abbiamo riportato i dati riclassificati e rielaborati. Le 22 parole espressione della brand identity (Colonna A) sono analizzate in termini di coefficiente di diffusione all'interno del testo analizzato Coef(id), numero di CE (costrutti elementari) in cui ciascuna parola è presente CE(B) e numero di CE in cui la parole è presente insieme alla parola Nespresso CE(AB). Dal rapporto tra CE(AB) e CE(B) si ottiene il valore percentuale di presenza dell'associazione di parole nel totale dei CE. La parola Service che ha un coefficiente di diffusione di 0,319 per esempio viene utilizzata nel 93,41% dei CE insieme a Nespresso mentre quality che ha un coefficiente di diffusione nel testo più alto (0,428) è associata a Nespresso solo nel 79,30% dei CE. Ciò sta ad indicare che l'impresa parla più di quality che di service nei propri testi ma l'associazione con Nespresso è più forte nel caso della parola service rispetto a quality e quindi più rappresentativa della Nespresso brand identity. La stessa analisi si ripete per la brand image (colonna C). Nella colonna D si utilizzano i due indicatori di sintesi per identificare la "variazione di valore". Si identificano varie situazioni come per esempio:*

Parole fortemente legate alla brand identity e che hanno un alto coefficiente di diffusione nei testi dal lato impresa non sono altrettanto diffuse nei testi dal lato consumatore tanto che il valore di IST va da 0,178 di cru a 0,123 di grand, 0,118 di quality e 0,106 di club. Allo stesso modo il tasso di presenza nei CE delle parole associate al brand Nespresso visibile attraverso l'indicatore ISP evidenzia valori molto alti per alcune parole significative per la brand identity come world (9,25), taste (8,85) ecc.

Tab. 1: Analisi dell'allineamento/scostamento tra Nespresso brand identity/brand image

A. Lemmi	B. Brand identity				C. Brand image				D. Brand Identity vs.Brand image	
Nespresso	Coef(id)	CE(B)	CE(AB)	IP (id) CE(AB)/CE (B)	Coef(im)	CE(B)	CE(AB)	IP (im) CE(AB)/CE(B)	IST (Id/im) Coef(id)-Coef(im)	ISP (id/im) IP(id)-
Cru	0,419	197	164	83,25	0,241	88	75	85,23	0,178	-1,98
Grand	0,346	137	113	82,48	0,223	77	65	84,42	0,123	-1,93
Quality	0,428	227	180	79,30	0,31	165	132	80,00	0,118	-0,70
Club	0,337	111	99	89,19	0,231	70	64	91,43	0,106	-2,24
Experience	0,402	177	149	84,18	0,3	143	119	83,22	0,102	0,96
Consumer	0,395	173	145	83,82	0,297	151	121	80,13	0,098	3,68
Boutique	0,359	125	112	89,60	0,274	105	93	88,57	0,085	1,03
World	0,309	93	83	89,25	0,229	90	72	80,00	0,08	9,25
Service	0,319	91	85	93,41	0,246	89	77	86,52	0,073	6,89
Offer	0,333	109	97	88,99	0,265	122	97	79,51	0,068	9,48
Year	0,334	115	100	86,96	0,267	152	109	71,71	0,067	15,25
Design	0,33	118	100	84,75	0,266	126	99	78,57	0,064	6,17
Company	0,315	122	97	79,51	0,26	137	101	73,72	0,055	5,79
Recycle	0,286	103	81	78,64	0,241	95	78	82,11	0,045	-3,46
Cup	0,357	170	130	76,47	0,35	251	184	73,31	0,007	3,16
Coffee	0,748	744	569	76,48	0,742	###	794	76,20	0,006	0,28
Work	0,247	81	62	76,54	0,243	117	87	74,36	0,004	2,18
Brand	0,397	140	131	93,57	0,398	218	195	89,45	-0,001	4,12
Taste	0,298	102	84	82,35	0,313	200	147	73,50	-0,015	8,85
Capsule	0,438	208	176	84,62	0,524	427	359	84,07	-0,086	0,54
Espresso	0,255	114	76	66,67	0,435	372	278	74,73	-0,18	-8,06
Machine	0,392	162	139	85,80	0,599	644	504	78,26	-0,207	7,54

legenda

CE (B)	grado di presenza del lemma nei CE
CE (AB)	grado di presenza del lemma B associato a Nespresso (A)
IP	IP Indice di presenza dell'associazione AB sul totale dei CE con lemma B
IST (id/im)	Indice di Scostamento dei coeff. di presenza dei Testi di identity/image Coef(id)-Coef(im)
ISP (id/im)	Indice di Scostamento del grado di presenza dell'associazione AB nei CE, IP(id)-IP(im)

Fonte: ns. elaborazioni di dati estratti con software T-LAB

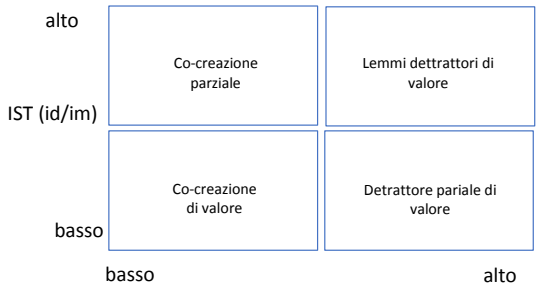
Parole fortemente legate alla brand image e che hanno un alto coefficiente di diffusione dal lato consumatore ma non sono altrettanto diffuse nei testi dal loro impresa tanto che il valore di IST va da -0,207 di machine a -0,18 di espresso e - 0,086 di capsule. Allo stesso modo il tasso di presenza nei CE delle parole associate a Nespresso leggibile attraverso l'indicatore ISP evidenzia valori molto alti per alcune parole significative per la brand image come recycle (-3,47), espresso (- 8,06) e club (- 2,24).

Si delineano alcune situazioni su cui è opportuno tessere delle riflessioni:

- *Co-creazione di valore. In primo luogo è evidente che la co-creazione del brand value può avere una valenza positiva quando c'è un perfetto allineamento tra i due costrutti come nel caso delle parole descrittori di brand identity che trovano largo riscontro anche nelle conversazioni dei consumatori sia in termini di coefficiente di diffusione che di grado di presenza in forma associata alla parola Nespresso nei vari CE. Questa situazione è rappresentata dai valori bassi di entrambi gli indicatori IST e ISP.*
- *Detrattore di valore. È questo il caso in cui entrambi gli indicatori hanno valori alti. Ciò significa che la parola in oggetto ha un utilizzo diverso all'interno dei due costrutti sia come grado di diffusione nel testo che sarà alto per esempio nel caso della brand identity e basso nel caso del brand image, che nel grado di presenza della parola in associazione a Nespresso nei CE dei due costrutti. Queste situazioni rappresentano una dissonanza cognitiva tra impresa e consumatore e portano nel lungo periodo a ridurre il brand value.*
- *Co-creazione parziale. È il caso in cui ad un alto IST (sia positivo che negativo) corrisponde un basso ISP (sia positivo che negativo). Ciò sta ad indicare che la parola viene utilizzata per esempio in maniera diffusa nei testi inseriti dall'impresa e in modo minore nei testi redatti dai consumatori ma il grado di diffusione della sua associazione con Nespresso nei CE è simile. È questo il caso per esempio della parola quality che ha un coefficiente di diffusione molto più alti nei testi dell'impresa rispetto a quelli del consumatore ma la percentuale delle volte in cui la parola si associa a Nespresso nei vari CE è simile. Ciò evidenzia come ci sia allineamento nel processo associativo al brand anche se l'utilizzo in generale è diverso.*
- *Detrattore parziale di valore. È questo il caso in cui ad un alto ISP (positivo e negativo) corrisponde un basso IST (positivo e negativo). La parola in oggetto ha in entrambi i testi una diffusione analoga ma il grado di associazione a Nespresso nei CE presenta una forbice che non genera brand value.*

Le situazioni ora descritte sono rappresentate nella matrice di fig. 2 sottostante.

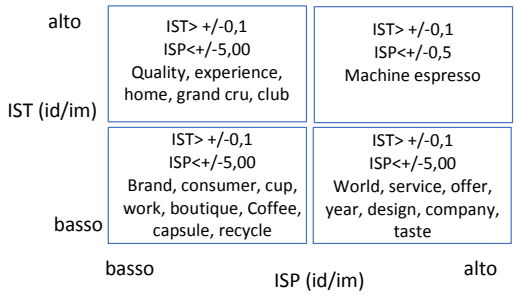
Fig. 2: Matrice di co-creazione di valore



Fonte: ns. elaborazioni

In termini più specifici possiamo collocare di lemmi identificativi del processo di co-creazione di valore nella matrice di fig. 3 sottostante,

Fig. 3: Matrice di co-creazione di valore in termini di lemmi analizzati



Fonte: ns. elaborazioni

Le circostanze in cui l'immagine percepita rispetta totalmente quella veicolata sono le menzioni e i contesti in cui appare la parola "brand, consumer, cup, coffee, capsule, recycle, boutique, work". L'identità aziendale e le percezioni del consumatore si basano rispettivamente sull'offerta presso le boutique del core product "caffè" in formato capsule.

L'allineamento riguarda anche il progetto di sostenibilità e l'iniziativa di recycle delle capsule. È su queste dimensioni del brand che l'impresa sta co-creando valore. In tutti gli altri quadranti si evidenziano situazioni problematiche in termini di co-creazione di valore.

Limiti della ricerca. *La ricerca in oggetto si basa su una strumentazione esplorativa ancora da affinare che potrebbe rappresentare un valido strumento manageriale. Non possiamo tuttavia non considerarne i limiti. In primo luogo, essendo il web il contesto di osservazione è innegabile porsi il problema della elevata variabilità in cui si contestualizza la raccolta dei dati e anche l'interpretazione degli stessi. Associare al linguaggio del consumatore il "percepito" di marca è un terreno complesso da investigare che cambia velocemente e continuamente. Un secondo limite deriva dal fatto che i dati utilizzati potranno confermare le tendenze di co-creazione di valore se analizzati nel tempo per cui è necessario introdurre un'analisi longitudinale del fenomeno.*

Implicazioni pratiche. *La metodologia utilizzata fornisce un valido supporto al monitoraggio e alla misurazione della performance quali-quantitativa della politica di brand. I manager di marketing hanno pertanto un modello di verifica e controllo del processo di co-creazione di valore che gli fornisce utili spunti per orientare e migliorare la politica di brand value.*

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro offre un importante contributo sia sotto il profilo metodologico in quanto evidenzia come la ricerca netnografica, attraverso l'analisi delle online brand community, può fornire dati e informazioni utili ai processi decisionali, sia sotto il profilo strategico fornendo ai manager di marketing una diversa ottica di lettura dell'efficacia della comunicazione nel processo di co-creazione di valore.*

Parole chiave: *brand value; brand identity; brand image; online brand communities; netnografy; text minin*

Bibliografia

ALGESHEIMER R., DHOLAKIA U., HERRMANN A. (2005), "The social influence of brand community: evidence from European car clubs", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3, pp. 19-34.

CRAWFORD CAMICIOTTOLI B., RANFAGNI S., GUERCINI S. (2014), "Exploring brand associations: an innovative methodological approach", *European Journal of Marketing*, vol. 48, n. 5/6, pp. 1092-1112.

FERNANDES T., REMELHE P. (2016), "How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 24, n. 3-4, pp. 311-326.

FROW P., PAYNE A., STORBACKA K. (2011), "Co-creation: a typology and conceptual framework", in *Proceedings of ANZMAC*, pp. 1-6.

GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.

KOZINETS R.V. (2002), "The field behind the screen: Using the method of netnography to research market-oriented virtual communities", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n. 1, pp. 61-72.

LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.

MARZÁ N.E. (2013), "The formation of the image of top-ranked hotels through real online customer reviews: A corpus-based study of evaluative adjectives as image-formers/providers", *International Journal of English Linguistics*, vol. 3, n. 4, pp. 15-35.

MUNIZ A.M. JR; O'GUINN T.C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.

MUNIZ A.M., SCHAU H.J. (2005), "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n.4, pp. 737–47.

PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the academy of marketing science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.

PILLER F., SCHUBERT P., KOCH M., MÖSLEIN K. (2005) "Overcoming mass confusion: collaborative customer co-design in online communities", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 10, n. 4, pp. 00-00.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, HBS Press, Boston.

RANFAGNI S., CRAWFORD CAMICIOTTOLI B., FARAONI M. (2016), "How to Measure Alignment in Perceptions of Brand Personality Within Online Communities: Interdisciplinary Insights", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 35, n. 3, pp. 70-85.

SCHAU H.J., MUÑIZ JR A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.

SWALES J.M., BURKE A. (2003), "It's really fascinating work: Differences in evaluative adjectives across academic registers", *Language and Computers*, vol. 46, n. 1, pp. 1-18.

WIRTZ J., DEN AMBTMAN A., BLOEMER J., HORVÁTH C., RAMASESHAN B., VAN DE KLUNDERT J., KANDAMPULLY J. (2013), "Managing brands and customer engagement in online brand communities", *Journal of Service Management*, vol. 24, n. 3, pp. 223-244.

TRACK

STAKEHOLDER ENGAGEMENT, WELL-BEING FOR CUSTOMERS AND SOCIETY

The impact of stakeholder engagement on value creation
IRENE BUZZI

Defining the boundaries of co-creation within a multi-stakeholder service ecosystem
REBECCA PERA, GIAMPAOLO VIGLIA, ULRIKE GRETZEL

Web 2.0 e stakeholder engagement nei processi di value co-creation
MARIAPINA TRUNFIO, MARIA DELLA LUCIA

Multi-stakeholder learning dialogues:
Exploring challenges for open and collaborative business models
EUNICE CASTRO SEIXAS, SOFIA BENTO

Use and non-use value in conceptualizing well-being
CRISTINA MELE, TIZIANA RUSSO SPENA, MARCO TREGUA, MARIAROSARIA COPPOLA

The impact of stakeholder engagement on value creation

IRENE BUZZI*

Objectives. *Widespread literature affirms that the stakeholder engagement is a resource and a driver leading to sustainable performance and underlines a link between stakeholder engagement and value creation (Freeman, 1984; Goodpaster, 1991; Donaldson and Preston, 1995; Greenwood, 2007; Lepak, Smith, Taylor, 2007; Parmar et al., 2010; IIRC 2013).*

In light of this, the research problem of this study is to examine the impact of stakeholder engagement on value creation. The purpose is to provide an in-depth exploration of stakeholder engagement practices, material issues and contributions to value creation, both economic and social.

Methodology. *This research aims at investigating the process through which the stakeholder engagement leads to value creation, in terms of both economic and social value.*

The research method is purely qualitative and this study has been conducted through an exploratory research. Considering the investigative nature of the research questions, it has been opted for an inductive approach. It must be specified that this study concerns a modest sample, which may not adequately represent the target population. Therefore, since this approach is suited at the beginning of a research plan, like in this case, it could be effective in laying the groundwork that will lead to future studies, without drawing generalized conclusions.

Companies chosen[1] belong to different industries (financial services; manufacturing; energy; catering services; entertainment; defence and telecommunications) but all share the relevance of CSR issues in business strategy development and show a proactive approach to stakeholder engagement. In addition, selected companies draw up sustainability reports complying with GRI Guidelines[2]. Sustainability reports for the 2015 and corporate websites have been used as the main sources of data.

The research has been developed as follows.

Firstly, companies' analysis is presented, including the following elements:

- *Company profile;*
- *CSR and value creation approaches;*
- *Stakeholder map;*
- *Analysis of actions and methods, and related levels of engagement according to AA1000 SES 2015 (for each group of stakeholders).*

After that, key-dimensions emerging from theoretical framework are analysed, according to the following structure:

- *Stakeholder engagement analysis*
  - *Stakeholder map analysis*
  - *Stakeholder engagement for companies;*
  - *Stakeholder engagement for groups of stakeholders.*
- *Materiality analysis*
  - *Materiality analysis for each company (when available);*
  - *Sample's Materiality Analysis.*
- *Value analysis*
  - *Selected GRI Indicators' Analysis (when available);*
  - *Analysis of value distribution (when available).*

* Graduate with honors on November 2016 in *Economics and Business Management* - LUISS Guido Carli University
e-mail: irene.buzzi@gmail.com

1 International Center for Research on Social Innovation (CeRIIS) from LUISS Guido Carli has conducted a study about CSR and social innovation programs addressed to multinational companies (Caroli 2016). Among the companies that have adhered to interviews there are the firms selected for this research (Autogrill, Axa, Costa Crociere, Enel, Ferragamo, Finmeccanica, Terna, and Wind), except BNP Paribas and FCA. However, these last two companies enter in the sample because of their strong orientation on sustainability issues.

2 Selected companies are compliant with G4, the fourth generation of the Guidelines, launched in May 2013, except for Axa and BNP Paribas. Axa discloses the main results regarding CSR through both the corporate website and the "Activity and Corporate Responsibility Report. #tomorrowtoday", in which there is no indication of compliance with specific sustainability reporting guidance. BNP Paribas discloses information about CSR from the website and from the report "Corporate Social Responsibility". Even if this document is not formally compliant with any sustainability reporting guidance, in the appendices compliance with good corporate governance criteria, environmental, social and societal indicators, is disclosed.

In this research, the validity derives from sustainability reports, considered formal documents since external auditors assess them.

Findings. *It is possible to note that the ecosystem in which companies currently operate is becoming wider and more complex. Some factors affect the evolving role and purpose of business in society. These include broader expectations of stakeholders; disruptive events and megatrends, such as changes in public opinion about company's reputation; more sophisticated organized advocacy; and the proliferation of digital tools, including social media and other forms of interactive technology helping stakeholders to make better decisions. Taken together, these developments affect the judgment of stakeholders about how value is created.*

From the theoretical evaluation of contents, it emerges that the analysis on the link between stakeholder engagement and value creation can be developed by considering three key-dimensions interrelated to each other. Stakeholder engagement process (first dimension) leads to the identification and prioritization of stakeholders and the definition of methods of engagement. To ensure that the process is consistent, well-focused and sizeable, companies should engage stakeholders on relevant issues. The relevance is gained through the materiality (second dimension). A proper identification of material matters affects the value creation process (third dimension). Value creation turns both into economic and social (broadly intended) value.

Companies need to properly understand the external and internal context and determine the field of action of stakeholder engagement. All the companies define the purpose of stakeholder engagement both at strategical and operational level. This means that stakeholder engagement takes place to improve strategy and address operational issues. As confirmation of this, in most cases, companies aim at trust-based relationships with stakeholders. Moreover, it emerges that purposes are associated with both ongoing activities and specific projects: the first aim translates into the good understanding of stakeholder views and fostering positive relations, while the second aim is carried out to better satisfy needs. The purpose's definition of engagement is neither static nor a one-off exercise: it should be continuously reviewed and adjusted based on the inputs received from stakeholders. Companies demonstrate to be aware of this and can adapt the purposes in relation to new emerging conditions and contexts.

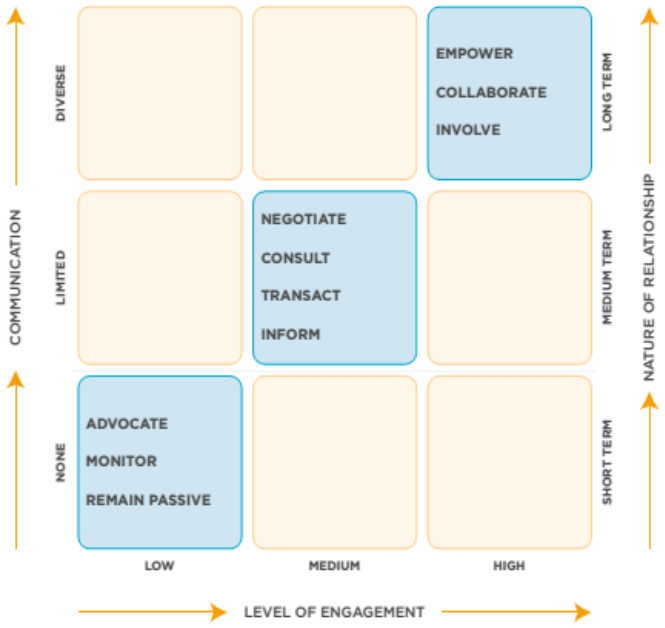
The stakeholder engagement process starts with the identification of stakeholders. In this first step, the company understands with which actors to relate. This initial phase is extremely crucial and affects the success of value creation. For this reason, all the companies strongly believe that stakeholders are never definitely identified. Rather, conversely, they show a proactive approach in the identification of stakeholders, paying attention to both those consolidated and the emerging ones.

Companies systematically apply mapping criteria for stakeholder groups, so contributing to the achievement of the engagement's purpose.

The analysis shows that the most used mapping criterion considers power-level of interest. This approach reflects the idea that a favourite group of stakeholders established in advance does not exist, and the firm does not set a definitive stakeholders' list, because stakeholders are mapped regarding to their power and their level of influence. This means that companies continuously adapt their behaviour in relation to the presence of emerging or consolidated stakeholders both at operational and reputational level.

Levels of engagement are determined in relation to the nature of relationship that companies aim to develop with their stakeholders. The intensity of engagement (low, medium, high) is also associated with levels of communication (none, limited, diverse).

Fig. 1: Levels and approaches to engagement



Source: AccountAbility, 2015

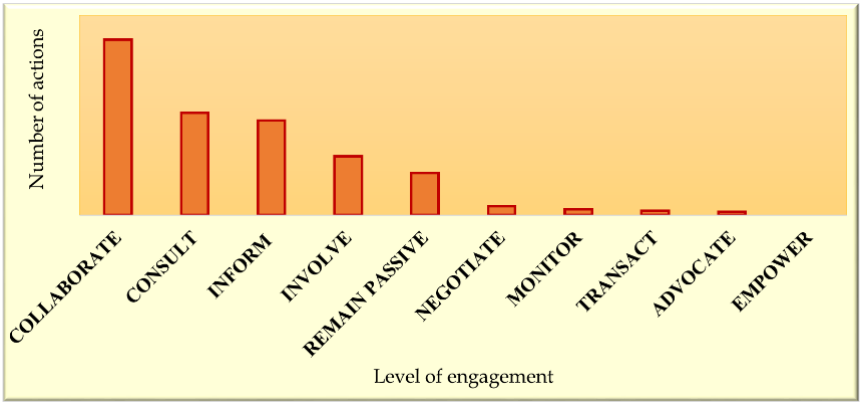
Considering the overall stakeholder engagement analysis, it immediately stands out that within the sample the "empower" level is not present. This is the highest level of engagement and it requires putting in place new forms of accountability, delegating decisions to stakeholders, since they play a crucial role in shaping organizational agendas. It is possible to reach this level of engagement by integrating stakeholders into governance, strategy and operations of the organisation. Nevertheless, merely focusing on this result provides a partial overview. The analysis clearly emphasizes the broad spread of the "collaboration" level, considered the second highest level. This is the most used way of engagement: all the companies adopt two or multi-way engagement, carried out through joint learning, decision making and actions.

In general, the level of engagement within the sample is medium-high. "Consult" and "inform" levels follow the "collaborate" peak. "Consult" style implies a two-way dialogue (stakeholders are heard before a decision), while "inform" style implies a one-way dialogue (stakeholders get knowledge about decisions). Both are considered medium levels of engagement. Moreover, "involve" level is the fourth most widespread level of engagement within the sample. This is part of the elevated levels of engagement since it envisages stakeholders' influence on decisions through a multi-way dialogue.

In closing, it should be underlined that, within the examined sample, "remain passive" style of engagement, theoretically associated to a low level of engagement without active communication, cannot be considered a negative fact. This level of engagement is mostly referred to online information from corporate websites and socials and so, since all the companies demonstrate a prominent level of commitment and engagement, it can be deduced that "remain passive" level should be considered as an additional way of engagement and not as a substitute practice.

The analysis shows that companies act in multiple directions, choosing to engage with stakeholders in one segment of their stakeholder maps at one level and with stakeholders in another segment of the stakeholder map at another.

Fig. 2: Stakeholder engagement methods within the sample



Source: our elaboration

Moving to analysis for groups of stakeholders, it emerges that within the same group of stakeholders, different methods of engagement are adopted. This approach indicates that companies differentiate their actions to better satisfy stakeholders' needs and expectations.

Concerning workers, it stands out that this is the only category that adopts a "negotiate" style of engagement. Furthermore, for both workers and customers, "consult" is the most used.

It might be supposed the prevalence of "inform" approach for suppliers, since it might be logical that companies merely inform suppliers about business activity without involving them in decision-making process. Instead, selected companies demonstrate to perform better than expectations: their approach is oriented to collaboration.

Regarding to shareholders, it emerges that the most used levels of engagement are "inform" and "consult" styles. The result could be interpreted as the output of a cyclical process rather than identifying two diametrically opposed styles. According to this perspective, companies inform shareholders about firm's decisions, conduct business activity, consult them to improve the performance and better satisfy their expectations, put in place suggestions and inform again them, so developing a cyclical process.

The prevalence of "collaborate" approach of engagement towards local communities denotes that the analysed companies are aware of their impact on the communities where they operate. This result is to be interpreted as extremely positive because it highlights an authentic commitment of the companies: they do not merely limit to donations through philanthropic action, but instead want to establish long-term partnerships. This choice might be justified by the willingness to protect long-term corporate interest and enhance reputation.

Finally, in relation to the category of the environment, it can be noted that there are few actions for all the levels of engagement, except for the collaboration approach. This result might be explained by acknowledging that "environment" is a vast category, not identifiable with physical persons. For this reason, companies need to establish partnerships and joint projects with other stakeholders to manage environmental issues.

In addition, companies systematically monitor and evaluate the overall quality of stakeholder engagement as well as the quality of individual engagements. This process includes the evaluation of commitment, purpose, stakeholder participation, engagement process, outputs and outcomes. Acting in this way helps to improve performance and achieve goals. These activities are integrated with the overall approach to sustainability that ultimately feeds back into strategy development process. The orientation to improvement activates a process of continual learning able to strengthen and optimize future activities.

Within the analysed sample, it clearly appears that the declared objectives of impact effectively correspond to specific concrete actions. Companies do not limit to provide feedback to stakeholders engaged, but actively communicate the impact of engagement. At this aim, they publicly disclose outcomes and impacts of engagement activities, and explain in detail which actions are put in place and which ones they plan to better achieve purposes. In this way, they show the outreach of stakeholder engagement and at the same time demonstrate how the engagement contributes value to strategy and operations.

Moreover, the research confirms that a sound stakeholder engagement process requires a sound materiality analysis (Murninghan, 2013; IFAC, 2015; GRI). What is relevant for both the company and stakeholders is material. The identification of material issues helps to align business strategy to social and environmental constraints and opportunities and enables to better understand how sustainable development issues could be integrated into business strategy thus driving performance.

This study shows that companies identify issues from a wide range of stakeholders and sources and then use a consistent set of filters to determine the significance of each issue to prioritize them. To achieve this result, they use key criteria, such as the business continuity, the impact to reputation, the applicability across different geographical areas, the alignment with business strategy, the impacts on communities and environment.

The evaluation of materiality within the sample shows that regarding to economic issues, all the companies pay attention to the creation of economic value. However, they strongly believe that this result must be obtained without neglecting ethics, integrity and transparency. Most relevant social issues include themes related to both employees and customers: occupational health and safety, development of human resources and product quality and safety. Material environmental issues encompass climate change, waste management, emissions from operations. Remarkable is the compliance with sector regulation.

Materiality is the bridge between stakeholder engagement and value. Relevant matters influence the organization's ability to create value. The created value is both economic and social.

Economic value is precisely measurable, with different meanings according to selected dimension. Several types of variables have been used for its measurement, such as return on assets (ROA), return on equity (ROE), sales growth, return on sales (ROS), operating margin, Tobin's Q.

Conversely, it is not possible to determine social value from a quantitative point of view in univocal way. Companies may adopt different indicators and ratings of social value (such as SROI-Sustainable Return of Investment, Dow Jones Sustainability Index, ASSET4 ESG, FTSE4Good), but none of these accurately measure corporate social performance and its impact in a powerful way. This happens because ratings are not consistent due to significant differences of criteria composing the indicators, and their different weight. This consideration does not mean that good rankings are irrelevant, but emphasizes that quantitative indicators do not totally explain the impact of social value. To understand the deep meaning of social value, qualitative observations are needed.

The analysed companies report good social performances in terms of rankings. Certainly, this is a remarkable and noteworthy result. However, it does not fully interpret the corporate social impact. In fact, the main result of this research is that, considering the relationship between the firm and the society as a whole, it clearly emerges that value creation is a two-way process, encompassing both the value created by the firm to the society and the value created by the society to the firm. In other words, value creates value.

In conclusion, concerning the impact of stakeholder engagement on value creation, the research concludes that the adoption of stakeholder engagement processes entails the prioritization of material issues and the following action in those areas. The activation of this process leads to a double value creation. Stakeholders' needs and expectations are satisfied, and at the same time, the company improves customer satisfaction, investor relations, enhances networks, relationships and reputation, earns trust signals, increases employees' motivation and knowledge creation, as well as the propensity for innovation. All these results spread their effects also on economic performance.

Research limits. *The choice of the use of corporate websites and social reports as methodology of data collection to test the validity of theoretical background expresses the aim of analysing only the data publicly disclosed and for this reason available to all the categories of stakeholders. However, this methodology might suffer from a lack of significance due to the exclusive use of secondary data and small size of the sample. The research could be improved by integrating the present data with primary data and extending the sample or by focusing on a case study analyzed through primary data. Moreover, even if the value creation is double process, encompassing both business and society, the methodology of this study considers only corporate data, so it stresses the impacts of business activity, in terms of engagement, on society. The research could be extended also to the other side of the coin, by considering the impacts of stakeholder engaged on business, so developing a circular analysis of reciprocal influences.*

Practical implications. *Widespread literature analyses the relationship between business and society as a whole, enhancing how the reciprocal influences between the two entities leads to define business responsibilities. Such responsibilities are not merely restricted to those economic, but embrace an entire range of responsibilities. Other significant contributions define the relationship between financial performance and social performance, up to the key-*

dimensions of corporate sustainability: economic, social and environmental. Moreover, the link between stakeholder engagement and value creation is well acknowledged, considering the stakeholder engagement as a resource and a driver leading to sustainable performance.

This study builds on the existing theoretical background and offers an integration to it, by defining the path that starts from stakeholder engagement and arrives to value creation.

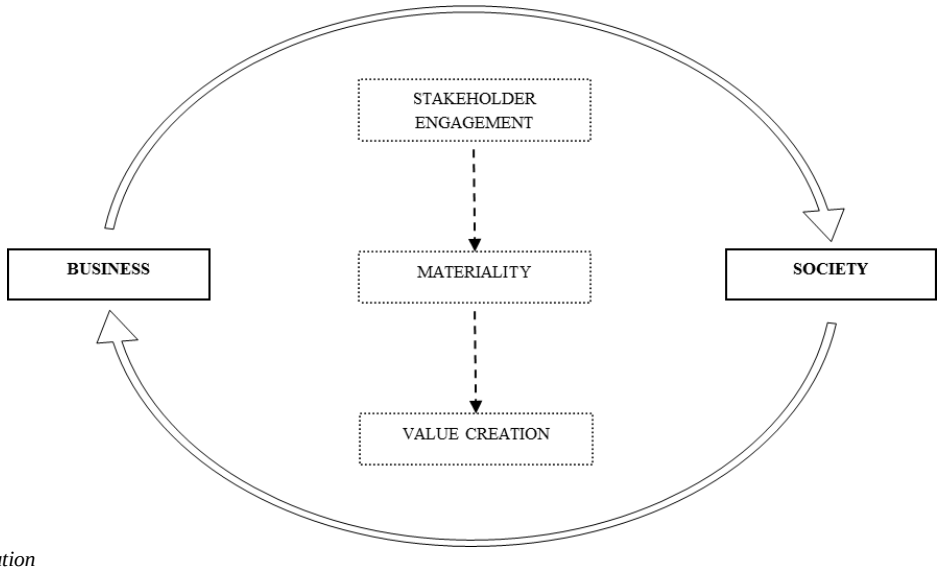
Originality of the study. *This study aims at testing whether the so-called "stakeholder-centric" approach leads simultaneously to economic and social value creation and how this process is carried out. While stakeholder engagement and its impacts are widely debated in literature, however theoretical contributions provide scarce evidence about the process that links stakeholder engagement to value creation. In fact, the main contributions in this direction derive from the application of tools established at practical level. International frameworks indicate how to develop a sound stakeholder engagement process, the methodology to determine a consistent materiality analysis and the related benefits.*

This study tests the application of these practical frameworks in relation to the stakeholder engagement process (AA1000 SES), to the identification of material issues, to the sustainable value creation (GRI Indicators).

The conclusion confirms the theoretical results: the relationship between business and society (broadly intended) is not a dichotomy. Rather, conversely, if well implemented, it can create value. This means that engaging stakeholders leads to value creation. This value is not merely economic, affecting only the firm, but also social, influencing other parties. To obtain this result, the research identifies a process that concerns three key-dimensions: stakeholder engagement, materiality and value creation. Companies start the stakeholder engagement process by identifying and mapping the stakeholders and then, prioritizing the issues considered relevant for both the firm and its stakeholders, that is to analyse the materiality, before lastly, putting in place actions in those areas.

As sub-conclusion, the study recognizes that quantitative indicators developed by theoretical and practical contributions are not able to measure the social value adequately and fully. At this aim, the development of ad hoc qualitative parameters is required.

Fig. 3: Business-society relationship and value creation process



Source: our elaboration

Key words: *stakeholder engagement; value creation; social value; economic value; materiality*

References

ACCOUNTABILITY (2015), *AA1000. Stakeholder Engagement Standard 2015*, http://www.accountability.org.

CAROLI M.G. (ed) (2016), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIIS sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano.

DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 65-91.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.

GOODPASTER K.E. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n. 1, pp. 53-73.

GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 315-327.

GRI (Global Reporting Initiative), *Implementation manual, G4 Sustainability Reporting Guidelines*.

IFAC (International Federation of Accountants) (2015), *Materiality in <IR>. Guidance for the preparation of integrated reports*.

IIRC (International Integrated Reporting Council) (2013), *The International <IR> Framework*, www.theiirc.org.

LEPAK D.P., SMITH K.G., TAYLOR M.S. (2007), "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, pp. 180-194.

MURNINGHAN M. (2013), *Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards*, Grant T. (ed).

PARMAR B.L., FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PURNELL L., DE COLLE S. (2010), "Stakeholder Theory: The State of the Art", *The Academy of Management Annals*, vol. 4, n. 1, pp. 403-445.

Defining the boundaries of cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem

REBECCA PERA* GIAMPAOLO VIGLIA• ULRIKE GRETZEL•

Abstract

Objectives. *Despite or maybe because of the ample and often inflated use of the term cocreation in different contexts and in relation to a variety of different foci of cocreation (e.g. value, meaning, brand, identity, etc), the theoretical meaning and foundations underlying this concept remain blurred in the literature to-date. Specifically, as stressed by Ranjan and Read (2016), the conceptualizations of value cocreation are, at best, quite equivocal. The aim of this paper is to define the boundaries of cocreation from a multi-stakeholder perspective. In specific, the study provides further understanding of how value cocreation takes place in a multi-stakeholder ecosystem and on how it stands out from the constructs of cooperation and collaboration. According to stakeholder theory (Freeman and Evan, 1990), organizations need to take stakeholders' issues into account during the decision-making processes to manage the various stakeholder relationships in a coherent fashion. By taking this perspective in the stakeholder realm forward the study considers stakeholder involvement as a creative opportunity and not only a process lead by a focal organization in addressing and managing specific issues to resolve conflicts. Understanding stakeholder's perceived value of cocreation from a managerial lens sheds light on how to trigger the creative resources of different interest groups. Despite the growing importance of stakeholder integration in practice, academic discussion of stakeholder integration remains at its infancy (Driessen et al., 2013; Hillebrand, 2015). Recent attention has shifted towards a more holistic appreciation of the role played by all actors involved (from suppliers to employees, and society at a large) in value creation. Such new broader role is defined as a stakeholder ecosystem (Gyrd-Jones and Kornum, 2013).*

Knowledge is scarce on how multiple stakeholders engage to cocreate (Merz et al., 2009; Vallaster and von Wallpach, 2013), thus evoking the need of research to investigate the processes that underline multi-stakeholder cocreation, and on the outcome of them. Such outcome is interpreted as the value cocreated by multi-stakeholders and perceived by them.

Theoretical underpinning

Cooperation and collaboration

The linguistic niceties of cooperation, collaboration and cocreation need to be clarified before moving into the analyses of the processes. A definition helps to set the limits and the boundaries within which a term is correctly and properly employed. It does so by clarifying the general context within which the term is to be used, as well as by setting down the specific differences that separate it from cognate terms within the genus.

The term cooperation derives from the latin word cooperationem "working together", from com- "with" + opera "effort". The contrary is competition. When cooperating, people perform together while working on selfish yet common goals. The term collaboration derives from the latin word collaborare "work with," from com- "with" + laborare "to work". The contrary is working alone. When collaborating, people work together on a single shared goal. Collaboration is a process in which autonomous or semi-autonomous actors interact through jointly creating structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together to get mutually beneficial interaction. A tentative clarification between the collaboration and cooperation construct in the marketing domain comes from Weinberg et al. (2013). They observed that, while both in cooperation and in collaboration parties work together to resolve problems and achieve goals, cooperation assumes individual interests among each party and collaboration assumes a shared interest among all participants.). More specifically, to initiate and facilitate the process there is the need of a convener but while in the case of cooperation the structure is quite rigid and goals are determined

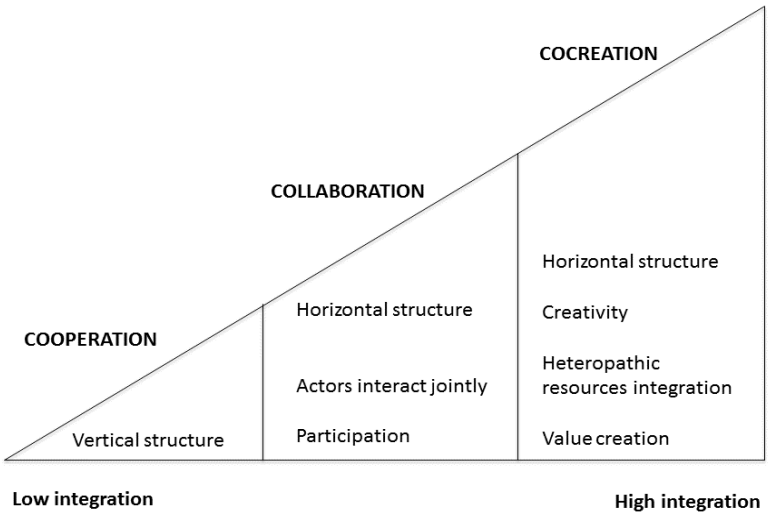
* Assistant Professor in *Marketing* - University of Eastern Piedmont
e-mail: rebecca.pera@uniupo.it
• Reader in *Marketing* - University of Portsmouth - UK
e-mail: giampaolo.viglia@port.ac.uk
• Visiting Professor - University of Southern California
e-mail: gretzel@usc.edu

based on the goals of the convener, collaboration is an integrated approach which requires participation and interaction to realize horizontal and vertical structure.

Anatomy of cocreation

The term creation derives from the latin word creationem "creating". It refers to bring forth, produce, beget. It relates to crescere "arise, grow". Such is the meaning, too, of the associated to generate, to give birth. The meaning conveyed is one of physical activity, or activity having physical, observable result, where concretization is a "making". It would seem reasonable, therefore, to identify creativity with a process of making or of concretization. By adopting the term "creation" within the process of value cocreation, the explanatory power of cocreation resides in the generation of original, innovative outcomes, being creative by definition. The standard definition of creativity is bipartite (Runco and Jaeger, 2012): creativity requires both originality and effectiveness. Originality is undoubtedly required. If something is not novel and unique, it is not original, and therefore not creative. Originality is vital for creativity but is not sufficient. Ideas and products that are merely original might very well be useless. Effectiveness may take the form of value, something able to solve a problem or be useful in some way. Taking the creative concept forward and using it as a pillar for the understanding of value cocreation means acknowledging the generative process of original ideas that have value in context. Cocreation here is viewed as a creative association of stakeholders' resources, where novel and effective outcomes arise from the creative integration of different resources. This process does not always occur; resources can simply interface, with no proper creative process taking place at all. Peters (2016) philosophical distinction between homeopathic versus heteropathic resource integration within value cocreation ecosystems enables an understanding of the clear creative nature of cocreation. The former (homeopathic resource integration) is an aggregative or summative effect in which the joint effect of several causes is simply the sum of their separate effects. The latter (heteropathic resource integration) means that the joint action of multiple causes is not merely the sum of effects of the relevant causes. Cocreation to occur requires heteropathic resource integration. Pels et al. (2009, p. 328) have interpreted resources as 'becoming', not 'being'", highlighting their transformation quality. Merely adding up the component parts is meaningless compared with the "part-whole" relationship. Emergence refers to the arising of novel and coherent structures, patterns, and properties during the process of self-organization in complex systems. Figure 1 summarizes the conceptual framework. Cooperation and collaboration are co-working situations that differ in the type of structure and the level of resource integration. Cocreation is the deepest form of interaction, where stakeholders creatively integrate resources with the goal of value creation.

Fig. 1: Conceptual framework



Source: own elaboration

Methodology. *To find empirical evidence for these distinct types of interactions, i.e., cooperation, collaboration and cocreation, the Universal Exposition 2015, hosted in Milan, Italy, was selected as a study case because of its complex social and economic interactions that characterize its stakeholder networks (Merz et al., 2009). This dynamic collection of stakeholders can be considered a service ecosystem (Vargo and Lusch, 2011), in that the interaction occurs through self-adjusting and service-exchange relationships. The complex interactions during mega-events occurs across a multiplicity of stakeholders.*

To function successfully, Expo2015 is not only concerned with the most obvious actors - the consumers or visitors - but vitally with a whole range of actors, such as government, sponsors, residents, local businesses, and corporate partners. Therefore, contrarily to the vast majority of literature that stems from consumer cocreation, this work focuses on stakeholder cocreation. To explore the nature of multi-stakeholders value cocreation processes, the study opted for a case study design adopting a multi-method approach. In-depth interviews were conducted both within the focal organization (Technology, Social Media, Partner, Communication, Marketing, Digital Directors and different

managers) and with a selection of primary stakeholders (e.g., Commercial Partners, Government, Business Associations). In total 27 in-depth interviews to senior top-level executives and their direct reports were conducted between April 2015 and January 2016, covering the periods of before, during, and after the event took place. Table 1 summarizes the sample of selected informants.

In addition, direct observations were made of interactions among the different stakeholders thanks to the participation of one researcher to meetings and debates. Internal documentations, reports (internal reports, municipal archives, official and World Expo documentation) and previous media interviews integrated the study to avoid subsequent rationalization and retrospective interpretation, so to obtain a fuller and more precise perception of the context, and to enhance the reliability of the research (Yin, 2013).

Findings. *The data confirm Weinberg et al. (2013) in that one cooperates with another just to solve his or her problem. In order to achieve this result, actors adhere to the commitment with the focal organization in a compliant manner, as explained by a stakeholder "we just had to do things as we were expected" [DTu] more than because of a deep engagement. The analysis presents the following proposition:*

P1: the value offered by stakeholders' cooperative mechanisms stems from homophatic resource aggregation, starting from a well-structured problem and finishing with a predictable and reliable solution. Conversely, the value offered by the focal organization resides in the coordination of the process, starting by defining the required resources and finishing with an efficiently assembling of all the parts in a whole.

Regarding collaboration, results confirm that a shared interest among all participants is the key distinguishing element, as pointed out by a representative of the Chamber of Commerce "Working for a common purpose was inebriating. The countdown to the event meant that we were all more united as we all had to fight failure and attacks from the media and public opinion" [CC1.

Collaboration has a higher degree of resources' integration than cooperation. The study presents the following proposition:

P2: the value offered by stakeholders' collaborative mechanisms stems from homophatic resource aggregation, starting from an ill-defined problem and finishing with a joint solution. Conversely, the value offered by the focal organization resides in the coordination of the process, aligning stakeholders towards a shared purpose.

The findings confirm that multi-stakeholders generate processes of value cocreation. Value has been interpreted as the perception of worth of Expo2015. While value resides in cooperation and collaboration as well, it assumes distinct and unique characteristics when it is cocreated. In specific three dimensions of value emerge as transformative in nature.

(1) Social value

As shared by an informant; "Different partners independently from Expo2015 have launched events that helped to create a real collective effervescence. This leads to offer the following proposition:

P3: multi-stakeholders cocreate social value by creatively transforming stakeholders' heteropathic resources into social value. Conversely, connections and social encounter moments are the value offered by the focal organization.

(2) Innovation value

Expo2015's stakeholders believe they were able to generate innovation value that had a proper concretization as an outcome; "Many innovative solutions are ideated, generated, developed, and promoted thanks to Expo2015. They are opportunities to be pioneers in a specific sector" [TEx]. The value that is generated from the use of this output by other actors in the ecosystem can be unintended, unexpected and based on serendipity. The process resides on the creative capacity of utilizing elements from one semantic area and applying it to another.

From the literature and the qualitative data, the study presents the following proposition:

P4: multi-stakeholders cocreate Expo2015's innovation value by generating, developing and promoting new products and services based on the transformation of heterophatic resources. Conversely, Expo2015 offers value by facilitating cross-pollination among stakeholders through encounter moments.

(3) Cultural value

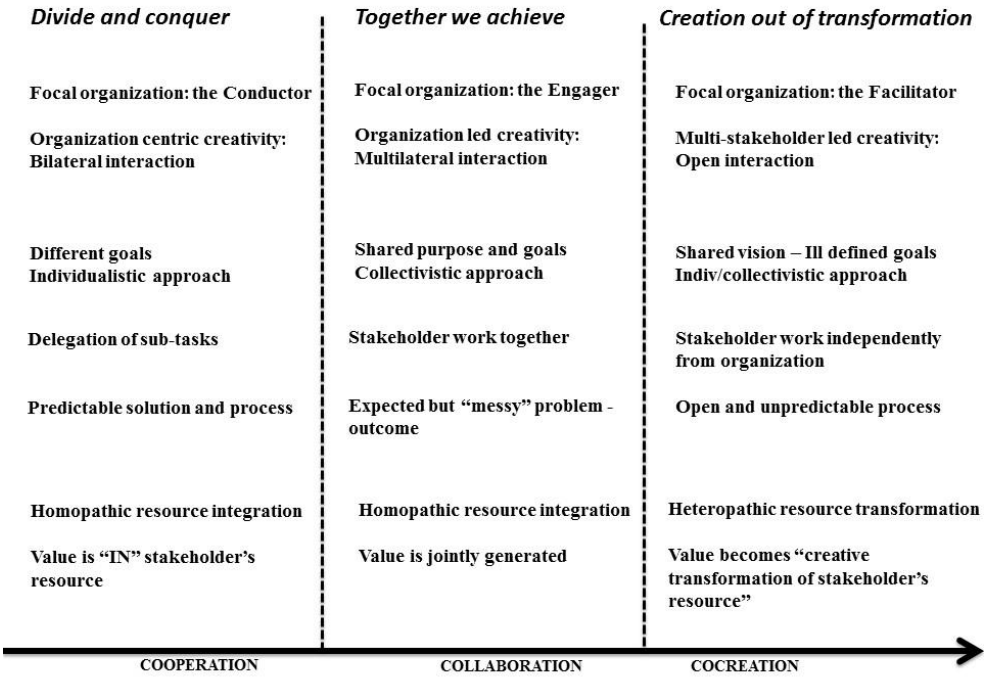
Culture is a set of values, ideas, meanings and symbols that help individuals communicate, interpret, and evaluate as members of a society and give a sense of identity and understanding of acceptable behavior in that society (Davis 1984). Through multi-stakeholders cocreation, Expo2015's cultural identity is formed, shared and transformed. In line with the evidence, the study proposes the following proposition:

P5: multi-stakeholders cocreate cultural value by infusing meanings and symbols in a new narrative able to create and disseminate a vision and engage other actors. Conversely, the focal organization offers the tools for stakeholders to be able to generate multi-vocal narratives.

Expo2015 is a landscape for stakeholder engagement. The realization of the mega-event Expo2015 requires all three processes: cooperation and collaboration for the deployment of designed projects and activities under the focal organization's coordination. Such coordination is necessary for an efficient involvement and engagement of stakeholders. In the former process the coordination is direct and hierarchy is strong, in the latter inter-organization collaboration adopts a more flexible coordination, and hierarchy is looser. In cooperation actor engagement occurs through rigid constraints that are outlined and managed by the focal organization. As the data show, in cooperation, the focal organization recognizes the required homophatic resources that stakeholders individually and separately need to integrate. The process is organization centric. The value of such resources lies in their "being" rather than in their "becoming". The focal organization assembles the partial results into a final outcome, framing the constraints and influencing the entire process in a top-down fashion. The value that is produced is the result of a summative resource aggregation. Regarding collaboration, despite sharing a common purpose, despite the energy and passion among stakeholders, it may not necessarily generate anything unexpected and novel. In collaboration stakeholders do the work together, solving a problem often through a stakeholder-to-stakeholder interaction (with little interaction with the focal organization). The value that is produced is the result of a summative resource integration. What is absent is the creative aspect.

In cocreation heterophatic resources are creatively integrated. Unpredictable, novel, original and open solutions are the result of the association and manipulation of heterophatic resources. Stakeholders integrate and exploit ecosystems' resources through a dynamic interaction. Taking a Gestalt perspective, the value that is cocreated is more than the sum of its single contributions, containing transformative elements. Expo is an open service ecosystem where whoever may find what they are looking for. Through a more independent process value is cocreated sharing a broader vision of innovation and progress (contained in Expo2015's value proposition) rather than the specific purpose (id creation of Expo2015). The process is self-organized by stakeholders. Figure 2 summarizes the qualitative findings showing how transformative creative elements build cocreation's DNA.

Fig. 2: Cooperation, Collaboration, and Cocreation



Source: own elaboration

Research limits. *Whilst important aspects of this research could be transferred to, and have relevance for, other multi-stakeholders ecosystems, a case study research design limits the generalizability of its findings. Further empirical research is needed to explore more deeply the value that is generated by the three constructs, corroborating or contradicting the differences and similarities among the concepts. Especially, the hierarchies among the concepts, their possible overlapping and evolution from one to the other require further study. We hope that the findings of this research will contribute in providing a conceptual framework from which new empirical works can be carried out.*

Practical implications. *The study supports that the role of the manager changes from that of instigator to facilitator of multiple stakeholder interactions, without actively interfering in the value cocreative process but ensuring a full interaction among stakeholders, both through physical and digital encounter moments.*

More specifically, managers should select the most powerful and productive stakeholders according to their capacity to cooperate, collaborate, and cocreate setting goals for both stakeholders and the focal organization, and

evaluating whether current encounters and coordination activities are achieving these goals. At the same time firms should be able to pay attention to what happens at a broader level as cocreation may occur among stakeholders, without interacting with the focal organization. Managers should develop vigilant learning skills and learn how to design open platforms from which creativity is able to thrive.

Originality of the study. *The paper unpacks the underspecified creative facet of value cocreation disentangling it from the construct of cooperation and collaboration.*

Despite many contributions on consumer cocreation, there is little understanding within the existing literature of the kind of value that can be cocreated by multi-stakeholders.

Simply put, cooperation occurs when individual interests prevail among each party. Collaboration assumes a shared interest/focus among all participants (i.e., community members work together on a shared problem). Cocreation has done the above in a creative manner. The result is more than the sum of each resource integration, containing transformative elements. Collaboration is therefore a condition to cocreation, while cooperation is an aggregative process, based on self-centred interest.

Key words: *cocreation; multi-stakeholders; service ecosystems; mega-events; collaboration; cooperation*

References

FREEMAN R.E., EVAN W.M. (1990), "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n. 4, pp. 337-359.

GYRD-JONES R.I., KORNUM N. (2013), "Managing the co-created brand: value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1484-1493.

HILLEBRAND B., DRIESSEN P.H., KOLL O. (2015), "Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 4, pp. 1-18.

HULT G.T.M., MENA J.A., FERRELL O.C., FERRELL L. (2011), "Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework", *AMS Review*, vol. 1, n. 1, pp. 44-65.

KORNUM N., MÜHLBACHER H. (2013), "Multi-stakeholder virtual dialogue: introduction to the special issue", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1460-1464.

MERZ M.A., HE Y., VARGO S.L. (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 3, pp. 328-344.

PERA R., OCCHIOCUPO N., CLARKE J. (2016), "Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 10, pp. 4033-4041.

PETERS L.D. (2016), "Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 2999-3007.

RANJAN K.R., READ S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.

RUNCO M.A., JAEGER G.J. (2012), "The standard definition of creativity", *Creativity Research Journal*, vol. 24, n. 1, pp. 92-96

VALLASTER C., VON WALLPACH S. (2013), "An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning cocreation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1505-1515.

WEINBERG B.D., DE RUYTER K., DELLAROCAS C., BUCK M., KEELING D.I. (2013), "Destination social business: Exploring an organization's journey with social media, collaborative community and expressive individuality", *Journal of interactive marketing*, vol. 27, n. 4, pp. 299-310.

YIN R.K. (2013), *Case study research: Design and methods*, Sage publications, CA: Thousand Oaks,.

Web 2.0 e stakeholder engagement nei processi di value co-creation

MARIAPINA TRUNFIO* MARIA DELLA LUCIA•

Obiettivi. *Il paper contribuisce al dibattito sui processi di value co-creation focalizzandosi sul ruolo del Web 2.0 come facilitare dello stakeholder engagement nei processi di generazione condivisa di valore nell'ambito delle destinazioni turistiche. In tali territori, i processi di value co-creation assumono particolare valenza dal momento che il turismo è una industria ad alta intensità di informazione che ha tutte le caratteristiche di un experience service. Il quadro teorico approfondisce prima i processi di value co-creation per entrare poi nello specifico nel tema dello stakeholder engagement e dell'uso del Web 2.0 da parte delle destinazioni per delineare possibili processi di destination value co-creation. La letteratura nazionale ed internazionale ha approfondito solo parzialmente questo tema che appare particolarmente significativo per interpretare e sostenere i processi evolutivi e l'innovazione dei modelli di governance delle destinazioni turistiche italiane.*

Theoretical background. *Il commons collaborativo e la digital economy (Rifkin, 2011, 2014) hanno determinato un passaggio di paradigma che, ridefinendo gli spazi competitivi, cognitivi e sociali di imprese e territori, ha messo in crisi il capitalismo di mercato a favore della definizione di modelli economici e sociali fondati sulla co-creazione di valore.*

Il quadro teorico combina la letteratura manageriale sul tema del value co-creation e la letteratura di destination management e governance in cui l'uso del Web 2.0 nei processi di stakeholder engagement sta assumendo interesse crescente.

I processi di value co-creation nella letteratura di management.

Nel dibattito nazionale ed internazionale più recente, il tema del value co-creation si è sviluppato a partire da due lavori seminali: Prahalad e Ramaswamy (2000; 2003) hanno introdotto il concetto di co-creation definita come risultato dell'interazione e della collaborazione tra le imprese e i consumatori; Vargo e Lush (2004) hanno introdotto il paradigma della service dominant logic, un framework interpretivo della creazione di valore attraverso l'interazione tra organizzazioni e consumatore. Tale paradigma ha conosciuto ulteriori sviluppi attraverso un ampio dibattito (Gummerson, 2008; Vargo e Lush, 2008; Vargo et al., 2008; 2011; Grönroos e Voima, 2013). Recentemente Galvagno e Dalli (2014) hanno sistematizzato la letteratura manageriale sul tema del value co-creation - 421 articoli pubblicati in journal di business e management - identificando tre principali prospettive teoriche: service science, che ha come tema centrale la service dominant logic; innovation and technology che focalizza l'attenzione sull'interazione tra consumatore e impresa nei processi di co-creazione con particolare risalto sulle virtual community e le experience; marketing and consumer research che focalizza l'attenzione sull'engagement del consumatore, sul ruolo delle community e della condivisione delle esperienze nei processi di generazione di valore. Come osservato dagli Autori, l'innovation and technology management è un filone di studi ancora parzialmente esplorato e presenta numerose potenzialità per analizzare il ruolo dello stakeholder engagement in particolare alla luce del ruolo crescente che le ICTs - Web 2.0 e social media in particolare - stanno assumendo come media e spazi virtuali di interazione.

Stakeholder engagement e destination governance

Networking, processi di collaborazione e stakeholder engagement sono al centro della letteratura di destination management e marketing come condizioni di vantaggio competitivo e destination value co-creation. Lo stakeholder engagement ha assunto rilevanza crescente a seguito della crisi dei modelli di tipo top-down e dell'evoluzione verso modelli di governance partecipata che coinvolgano molteplici decisori nella definizione di processi di sviluppo sostenibili (Golinelli, 2002; Ruhanen et al., 2010; Beritelli, 2011; Bramwell e Lane, 2011; Laws et al., 2011; Pechlaner et al., 2012; Franch e Martini, 2013; Go et al., 2013; Beritelli et al., 2015). 'Collaborative' (Ansell e Gash, 2007), 'interactive' (Kooiman et al., 2008) e 'embedded governance' (Go e Trunfio, 2011) sono concetti utilizzati per identificare l'ampliamento della base decisionale nelle decisioni di sviluppo e di creazione condivisa di valore di una destinazione.

Web 2.0 e destination value co-creation.

La rivoluzione digitale, con essa il Web 2.0 e i social media in particolare, ha ampliato e rafforzato le possibilità di knowledge sharing, trust building e stakeholder engagement attraverso la creazione di spazi virtuali di interazione mediati dal mercato e da meccanismi sociali (Buhalis e Law, 2008; Racherla et al., 2008; Munar, 2012; Trunfio et al.,

* Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
e-mail: trunfio@uniparthenope.it

• Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Trento
e-mail: maria.dellalucia@unitn.it

2012) aprendo opportunità per decisioni partecipate di destination management e marketing e processi di digital value co-creation (Cabiddu et al., 2013; Gyimóthy et al., 2014; Mariani et al., 2016). L'E-democracy (Sigala e Marinidis, 2012) identifica proprio l'evoluzione dei modelli di governance da forme nelle quali gli stakeholder sono soggetti passivi (e-information ed e-consultation) a forme evolute di interazione online nelle quali gli stakeholder diventano protagonisti (Munar, 2012; Hays et al., 2013). Lo scollamento tra il bisogno e la capacità delle destinazioni di utilizzare efficacemente queste piattaforme digitali per rafforzare lo stakeholder engagement (Kaplan e Haenlein, 2010) non consente di sfruttarne pienamente il potenziale per migliorare il vantaggio competitivo.

Metodologia. *Il ruolo del Web 2.0 nello stakeholder engagement e nei processi di value co-creation delle destinazioni turistiche viene analizzato attraverso un exploratory multiple-case study (Yin, 2014) che coinvolge tre regioni italiane: Trentino, Puglia e Basilicata.*

La scelta del livello regionale di analisi è dovuta al ruolo marginale che le politiche nazionali hanno per il turismo italiano. Con la riforma del Titolo V della Costituzione (2001), la funzione legislativa in materia di turismo è stata trasferita alle regioni e alle province autonome; a tale responsabilità è associata la facoltà di identificare DMO separate dell'organismo politico regionale. La maggior parte delle regioni italiane non ha ancora attuato questo processo e le funzioni di destination management e marketing, prevalentemente di promozione, sono svolte dalla regione con modelli obsoleti di organizzazione turistica (Trunfio, 2008). Le regioni scelte per l'analisi sono territori che hanno introdotto DMO separate che svolgono un destination marketing digitale.

Il research design si basa sulla più recente letteratura di tourism e destination management in tema di ICTs e Web 2.0 (Buhalis e Law, 2008; Cabiddu et al., 2013; Gyimóthy et al., 2014; Hays et al., 2013; Munar, 2012; Sigala e Marinidis, 2012). Centrali sono i concetti di partecipatory decision making ed e-democracy, nelle sue forme forti e deboli (Sigala e Marinidis, 2012) a cui sono associate diverse forme di value co-creation (Gyimóthy et al., 2014) nelle piattaforme digitali e off-line

La raccolta di evidenze empiriche nelle tre destinazioni italiane ha combinato molteplici fonti di dati primari e secondari (Xiao e Smith, 2006; Baxter e Jack, 2008), tra cui le piattaforme ufficiali Web delle DMO e i piani strategici regionali attualmente in uso, nonché interviste in profondità con destination manager[1].

Risultati. *Il Trentino rappresenta la best practice tra i casi analizzati perché adotta un marketing information system che sfrutta l'interattività del Web 2.0 per la comunicazione, il marketing e lo stakeholder engagement, facilitando processi di value co-creation. In particolare, i social media utilizzati dalla DMO sono spazi dinamici che promuovono la destinazione e facilitano l'interazione con i turisti. La web community di brand management (www.marchiotrentino.it) permette l'adozione del logo del Trentino a imprese ed organizzazioni locali. Recenti evoluzioni nei processi di pianificazione partecipata a supporto della strategia di destinazione stanno facendo evolvere tale territorio, già all'avanguardia in tal senso, verso forme innovative di destination governance. La Trentino Marketing, la DMO del Trentino, costituisce infatti un esempio destination governance partecipata che ha sperimentato strumenti di stakeholder dialogue ed eventi per ampliare e migliorare l'efficacia della partecipazione ai processi decisionali (Bazzanella et al., 2015).*

La Basilicata presenta una posizione opposta. La DMO utilizza le piattaforme Web 2.0 perlopiù con funzioni di promozione e comunicazione, non sfruttandone le potenzialità per coinvolgere gli stakeholder nella creazione di prodotti turistici esperienziali e nella pianificazione partecipata. Viceversa, lo stakeholder engagement off-line assume forme più partecipate di cui la creazione di specifici club di prodotto sono espressione. Gli investimenti connessi alla candidatura, prima, e all'indicazione, poi, di Matera come Capitale Europea della Cultura 2019 che hanno fatto leva sul digitale per il coinvolgimento degli stakeholder che potranno contribuire alla diffusione delle nuove tecnologie a al loro utilizzo nei processi di value co-creation della destinazione.

La Puglia rappresenta un caso emergente di destination management che sta evolvendo verso processi di pianificazione partecipata. Puglia Promozione, la DMO della regione, sta sfruttando le potenzialità interattive del Web 2.0 per il destination marketing mentre la web community Puglia 365 (www.puglia365.it) è la piattaforma dedicata al coinvolgimento di diversi attori nel Piano Strategico Regionale 2016-2025.

Dai risultati della ricerca emerge un utilizzo delle piattaforme digitali che va da una mera e tradizionale funzione di promozione e di marketing con un ruolo passivo degli stakeholder a un utilizzo evoluto capace di dare vita a forme di e-democracy nello stakeholder engagement, capaci di attivare processi virtuosi di value co-creation. I processi di digital value co-creation a loro volta, sono alimentati da, e/o alimentano, modelli di governance partecipanti che contribuisco alla generazione di valore della destinazione.

L'analisi empirica mostra che le DMO analizzate adottano approcci di value co-creation differenti. La massima generazione di valore è associata alla combinazione di piattaforme interattive di Web 2.0 e processi decisionali partecipati che generano valore attraverso lo stakeholder engagement (on line ed off line).

Limiti della ricerca. *La ricerca è esplorativa e richiede ulteriori validazioni mediante l'estensione dell'analisi a tutte le regioni italiane e l'utilizzo di metodologie quantitative per valutare lo stakeholder engagement online e off-line.*

---

[1] Le piattaforme consultate del Trentino risultano essere: www.trentinomarketing.org/it; www.visittrentino.it; www.marchiotrentino.it. Le piattaforme consultate della Puglia risultano essere: www.agenziapugliapromozione.it, www.viaggiareinpuglia.it, www.puglia365.it. Le piattaforme consultate della Basilicata risultano essere: www.aptbasilicata.it, www.basilicataturistica.com.

Implicazioni pratiche. *Gli approcci che le destinazioni adottato nei processi di value co-creation forniscono chiavi interpretative utili ai destination manager per guidare la transizione delle destinazioni turistiche regionali (e provinciali) italiane verso modelli di governance partecipati che sfruttino valorizzano le potenzialità delle digital destination. Tale transizione può avvenire facendo leva alternativamente, o contemporaneamente, sullo sfruttamento delle potenzialità del Web 2.0 per ampliare la partecipazione attiva degli stakeholder nei processi decisionali. Tali spazi virtuali offrono opportunità per la creazione di prodotti turistici esperienziali attraverso l'interazione tra turisti ed attori della destinazione e promuovono processi di innovazione sociale in cui sono le comunità locali ad assumere un ruolo centrale nell'offerta di prodotti taylor made.*

Originalità del lavoro. *Gli approcci strategici nei processi di destination value co-creation mediante l'uso del Web 2.0 nello stakeholder engagement off-line, fornisco un preliminare contributo teorico aprendo opportunità di ricerca negli studi di destination management e marketing. Il paper propone, in tal senso, un approccio innovativo contribuendo alla costruzione di un impianto teorico che analizzi il rapporto tra tecnologie, stakeholder engagement e processi di value co-creation.*

Parole chiave: *value co-creation; destination management; Web 2.0 use; stakeholder engagement; approcci strategici*

Bibliografia

ANSELL C., GASH A. (2007), "Collaborative governance in theory and practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n. 4, pp. 543-571.

BAXTER P., JACK, S. (2008), "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers", *The Qualitative Report*, vol. 13, n. 4, pp. 544-559, Retrieved March, 5, 2015 from http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf.

BAZZANELLA A., BERITELLI P., GRIGOLLI P., MARTINI U. (2015), *Nuovi modelli di DMO in Trentino, laboratorio di progettazione partecipata delle nuove aziende per il turismo del Trentino*, Trentino School of Management, Trento.

BERITELLI P. (2011), "Cooperation among prominent actors in a tourist destination", *Annals of Tourism Researc*h, vol. 38, n. 2, pp. 607-629.

BRAMWELL B., LANE B. (2011), "Critical research on the governance of tourism and sustainability", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, n. 4-5, pp. 411-421.

BUHALIS D., LAW R. (2008), "Progress in tourism management: 20 years on and 10 years after the internet: The state of eTourism research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.

CABIDDU F., LUI T.W., PICCOLI G. (2013), "Managing Value Co-Creation in the Tourism Industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 86-107.

FRANCH M., MARTINI U. (a cura di) (2013), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Il Mulino, Bologna.

GALVAGNO M, DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24 n. 6, pp. 643-683.

GO F.M., TRUNFIO M. (2011), "E-Services Governance in public and private sector: a Destination Management Organization Perspective", in D'Atri A., Ferrara M., George J.F. (a cura di), *Information Technology and Innovation Trends in Organizations* (pp. 10-19), Springer-Verlag, Vienna.

GO F.M., TRUNFIO M., DELLA LUCIA M. (2013), "Social capital and governance for sustainable rural development", *Studies in Agricultural Economics*, vol. 115, n. 2, pp. 104-110.

GOLINELLI C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.

GUMMERSON E. (2008), "Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 15-17.

GYIMÓTHY S., MUNAR A.M., LARSON M. (2014), "Consolidating Social Media Strategies", in Dioko L.D.A.N. (a cura di), *Proceedings of the 5th International Conference of Destination Branding and Marketing (DBM-V*) (pp. 154-18),: Institute for Tourism Studies, Macao.

HAYS S., PAGE S., BUHALIS D. (2013), "Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations", *Current Issues in Tourism*, vol. 16, n. 3, pp. 211-239.

KAPLAN A.M., HAENLEIN M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, vol. 53, n. 1, pp. 59-68.

KOOIMAN J., BAVINCK M., CHUENPAGDEE R., MAHON R., PULLIN R. (2008), "Interactive Governance and Governability: An Introduction", *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, vol. 7, n. 1, pp. 1-11.

LAWS E., RICHINS H., AGRUSA J., SCOTT N. (2011), *Tourist Destination Governance*, CABI, Cambridge.

MARIANI M., DI FELICE M., MURA M. (2016), "Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional Destination Management Organizations", *Tourism Management*, vol. 54, pp. 321–343.

MUNAR A.M. (2012), "Social Media Strategies and Destination Management", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 12, n. 2, pp. 101-120.

PECHLANER H., PANICCIA P., VALERI M., RAICH F., (a cura di) (2012) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 12-18.

RACHERLA P., HU C., HYUN M.Y. (2008), "Exploring the role of innovative technologies in building a knowledge-based destination", *Current Issues in Tourism*, vol. 11, n. 5, pp. 407-428.
RIFKIN J. (2011), *The Third Industrial Revolution. How Lateral Power Is Trans-forming Energy, the Economy, and the World,* Palgrave MacMillan, New York.
RIFKIN J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, The Collaborative Commons, and The Eclipse of Capitalism,* Palgrave MacMillan.
RUHANEN L., SCOTT N., RITCHIE B., TKACZYNSKI A. (2010), "Governance: a review and synthesis of the literature", *Tourism Review*, vol. 65, n. 4, pp. 4-16.
SIGALA M., MARINIDIS D. (2012), "E-Democracy and Web 2.0: A Framework Enabling DMOs to Engage Stakeholders in Collaborative Destination Management", *Tourism Analysis*, vol. 17, n. 2, pp. 105-120.
TRUNFIO M. (2008), *Governance turistica e sistemi turistici locali*, Giappichelli Torino.
TRUNFIO M., GO F.M., FERRETTI M. (2012), "Disruptive Innovation by Smarter Destination Platform Knowledge Diffusion: Towards a Theory of Demand and Supply Governance", in Morvillo A. (a cura di), *Competition and Innovation in Tourism: New Challenges in an Uncertain Environment* (pp. 461-480), Enzo Albano Editore, Napoli.
VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M. (2008), "On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
XIAO H., SMITH S.L.J. (2006), "Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis", *Tourism Management*, vol. 27, pp. 738-749.
YIN R.K. (2014), *Case study research: Design and methods (5 ed.)*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Siti internet

http://www.agenziapugliapromozione.it
http://www.aptbasilicata.it
http://www.basilicataturistica.com.
http://www.marchiotrentino.it
http://www.puglia365.it
http://www.trentinomarketing.org/it
http://www.viaggiareinpuglia.it
http://www.visittrentino.it

Multi-Stakeholder Learning Dialogues: Exploring Challenges for Open and Collaborative Business Models

EUNICE CASTRO SEIXAS* SOFIA BENTO•

Objectives. *Although multi-stakeholder engagement and dialogue are increasingly recognized as vital for Corporate Social Responsibility (CSR), sustainable development and more open and collaborative business models, there is still a lack of studies exploring the scientific, practical, ethical, and management challenges of building multi-stakeholder learning dialogues or their impact. We present a critical reflection on such challenges based upon an ongoing study by the authors aiming to mobilize stakeholders in natural resource/extractive industries in Portugal to start a collaborative reflection process on transparency governance and facilitate a learning and co-construction process applying tools of knowledge co-construction.*

Specifically, we focus on the first phases of this collaborative process and respective dilemmas around what Stephen Payne and Jerry Calton (2004) call the "antecedents, preconditions or introductory concerns" of multi-stakeholder learning dialogues. As the authors suggest, there are "ontological, epistemological and/or methodological assumptions and biases driving stakeholders to communicate about issues" (p. 74), which may change throughout the time. Therefore, it is important to clarify initial as well as subsequent emergent assumptions and expectations, first of all, regarding the mutual acknowledgement of the target problem and secondly, of stakeholder perceptions of the benefits/costs of multi-stakeholder dialogue versus other approaches, for coping with this specific problem.

In line with Payne and Calton's proposal, we analyze the following aspects of multi-stakeholder dialogues: the identification of the stakeholders and aspects related to their representation, synchronic, diachronic and spatial concerns for stakeholder interactions; the initial attitudes of the various organizations or stakeholders toward multi-stakeholder learning dialogue; the critical role of a facilitator for more active forms of stakeholder engagement and dialogue; dialogic processes, e.g., rules for stakeholder engagement, boundaries for dialogue, attitudes and communication styles of stakeholders and identity processes occurring during this collaborative process, e.g., identity/meaning distortion and manipulation. The way these aspects are dealt with and resolved is crucial to developing trust, power sharing and social learning in collaborative efforts, which in turn are key aspects to understanding collaborative outcomes such as innovations and different types of value co-creations (Innes and Booher 2003; Ansell and Gash 2008; Mandarano 2008; Reed 2008).

We present a description and incipient analysis of some of these issues and the way the same were dealt with and resolved along the collaborative process. We argue that this analysis highlights: 1) multi-stakeholder learning dialogues' impact for transparency governance and 2) for building open and collaborative business models. In this presentation we focus on the dilemmas felt by the researchers and it is as researchers that we are authoring this text.

Methodology. *For our study about transparency governance we used a multi-method approach based on: a) qualitative interviews with firms that are subscribers of the Global Compact Network Portugal (UN GCNP) and from the natural resources and extractive sector; b) document analysis (CSR reports and UN GCNP reports); and c) collaborative workshops based on transdisciplinary conceptual modelling approach (Guimarães et al., 2013). For this presentation specifically we will focus on findings from exploratory interviews and participant observation in the initial phase collaborative process.*

Agreeing with Ruth Nicholls (2009) that "it is pivotal for the collaborative researcher to recognise their identity when presenting material intended for a variety of audiences" (p. 122), we want first to acknowledge that we are writing for an academic audience about our epistemological, theoretical, ethical, methodological and practical dilemmas while facilitating this collaborative process. Thus, although indirectly, other voices and actors are present in this specific presentation, this is not a collaborative multi-vocal text, as we hope it will be the case of subsequent texts.

Based on Nicholls' (2009) proposal for a multi-layered reflexivity, like herself, we attempt to "account for movement, fragility, fluidity and change within collaborative research relationships" (p. 121), by practising the three layers of reflexivity she suggests, namely, self-reflexivity, interpersonal reflexivity and collective reflexivity. We argue that all these three layers should be practised throughout the entire process, since its beginning until the end. This is

* Post-Doctoral *Researcher - SOCIUS/CSG, ISEG* - University of Lisbon
e-mail: euniceseixas@socius.iseg.ulisboa.pt

• Assistant Professor *and Researcher -SOCIUS/CSG, ISEG* - University of Lisbon
e-mail: sbento@iseg.utl.p

This work was supported by the Portuguese national funding agency for science, research and technology (FCT), under the Project UID/SOC/04521/2013

even valid for the third layer of collective reflexivity, which relates to thinking together about the process and its links to the content and the outcome, namely through analysing "how the collaboration determined the frames of inquiry" and "what were the terms of participation, who participated or did not… and what effects did this have on the outcome of social change and practical knowing for the community participants" (Ibid.: p. 123). In fact, only if we start reflecting on these issues from the beginning can we have a chance to improve those during the process, not dismissing the need for a final exercise of reflexivity at the end of the process, namely to test its catalytic validity, i.e., evaluating whether qualitative research intended to spur social change accomplishes its objectives. This assumption is closely linked to the idea of social learning as both an outcome and a process of a participatory process and pertaining to three levels of analysis: from an individual, network and system perspective (Abelshausen, Vanwing, De Donder, Buffel and De Backer, 2014)). In fact, as Abelshausen et al. (2014) argue, "If social learning is only viewed as an outcome of a participatory process than stakeholders are not allowed to act as codesigners, co-producers or co-decision makers" (p. 1794).

Findings. *Findings show the complexity of co-designing research through collaborative methodologies and the challenges of transdisciplinarity and openness, documenting the importance of the initial phases of these multi-stakeholder learning dialogues. Although at the present moment this is still an incipient project (and at the time of the conference we will have more findings to present), we can already outline some of the key features and challenges related with the procedures of 'entering the field'.*

There were several dilemmas encountered in the processes of introduction of the researcher and beginning of the collaborative process. Among these we stress the positionality of the researcher, which can be understood as Ruth Nicholls (2009) does, in terms of enabling the researcher "to consider the terms of their inclusion within the collaboration by considering interpersonal encounters along the research journey, and the ability to collaborate (as opposed to lead, control or delegate)" (p. 122). Positionality is linked also to the issue of accountability, which, in a collaborative research is to the people with/for whom the research is imagined and undertaken, but also to the academic/institutional actors who have supported or are invested in the project (Benson & Nagar, 2006; Gluck & Patai, 1991; Shopes, 1986; Kruzynski, 2003).

Thus, foremost, positionality of the researcher in such a collaborative process involves an attitude of openness from his/her part. To develop and maintain an attitude of openness requires the practise of self-reflexivity by the researcher, who should strive to develop a critical self-assessment of, among other aspects, his/her ability to actively listen, to accept criticisms (which may often be directed at the researchers as a group and not personally at the researcher him/herself), to be humble, the ability of constructive disagreement (which is an essential part of the process of constructing meaning through dialogue), as well as the ability of sharing power. Power sharing is indeed crucial to the success of collaborative methodologies, since unlike more traditional research, authority does not remain exclusively in the hands of the researcher and the latter becomes a facilitator, having only some (shared) power over the process and the content of the dialogue.

The openness of the researcher also means to be transparent, i.e., clear, regarding the objectives and rules of the process, the persons involved in it, the institution and eventual funding. Linked to this feature is the issue of credibility of the researcher, his academic and ethical "credentials" related also to the way he/she constructs himself throughout the process. Thus, the researcher should, from the start, present himself /herself in a genuine manner, stating his/her interest and knowledge about the process and issue at stake, although, as stated before, this should be done in a humble way, displaying an openness to dialogue. It is also important that the researcher shows that he/she does not have any conflict of interests regarding the project. We argue that a researcher who is open in this way can facilitate the openness of the other participants through social learning. Besides, as openness is an attitude more than a skill, it cannot just be imposed as a rule, it has to be learned through experience and social interactions.

In practice, power sharing and openness also mean that the outcomes of the collaborative project should extend beyond academic outcomes that only benefit the researcher and include other type of collaborative outcomes which should benefit the organisations ad stakeholders involved. From our experience, this is an issue that should be discussed from the start because it is relevant to the motivations of the organisations to participate in the project. And as collaborative products are often difficult to produce it is important also from the start to discuss the boundaries and rules/procedures regarding each participant's contribution to these outcomes.

Another important question related to openness involves the creation of an open environment and the need to 'a safe space' "(…) in which the participants can be confident that their utterances will not be used against them, and that they will not suffer any disadvantages if they express critical or dissenting opinions" (Bergold & Thomas, 2012: paragraph 13). As the authors argue, a safe space is not a conflict-free space, but rather "ensuring that the conflicts that are revealed can be jointly discussed; that they can either be solved or, at least, accepted as different positions; and that a certain level of conflict tolerance is achieved" (Ibid. paragraph 13). The creation of such a space involves logistic questions of finding the better 'neutral' space for dialogue and more important, questions related with dialogic processes, like rules for stakeholder engagement, boundaries for dialogue, attitudes and communication styles of stakeholders and identity processes occurring during this collaborative process, not forgetting the role of a facilitator to promote this safe space for active forms of stakeholder engagement and dialogue.

The challenge of transdisciplinarity, in the sense of having to communicate and build partnerships with several non-academic actors, coming from different backgrounds, was also present from the beginning of the project. This meant a continuous challenge of adjusting the language and the research methods for the different partners at the same time as we tried to create common ground. For us as researchers it also meant, as Benson and Nagar (2006) suggest,

elaborating "on the responsibilities, goals and strategies associated with research collaborations in our theories and methodologies", i.e., a continuous reflexion on creating theories and approaches for multistakeholder dialogue. From the onset of the process we felt the need to constantly re-evaluate and clarify the goals of the collaborative process with the participants and be flexible about the methodologies that are best suited to these goals, agreeing with Antunes, Kallis, Videira and Santos (2008), that "since each single tool or selection process has certain biases and limitations, it might be sometimes best to combine different methods and approaches" (p. 938) as the process evolves. This in practice meant choosing between a more structured approach or a more flexible one, with all the costs and benefits of that choice.

Another aspect which was particularly challenging during this initial phase was related to the stakeholders' selection, specifically, the concern that every relevant stakeholder was indeed included in the study. This concern derived from exploratory interviews' material suggesting the risk that stakeholders seen as conflicting could be driven away from dialogue by the companies. Thus, participants' initial assumptions about the meaning and identity of the relevant stakeholders constituted a key issue to be tackled in order to prevent potential identity and meaning distortion and manipulation. At the same time, as proposed by other authors (e.g. Gasparatos, 2010), we believed that stakeholder selection itself should be a participatory process and consequently, this became one of our first challenges in the dialogue process.

Another feature that gained salience in this first phase of the collaborative process was the importance of choosing the right mediator for facilitating a first contact with the companies and the stakeholders. We found that it was particularly important to make sure that this mediator understood the general goal and the approach of the project and was the right person in terms of credibility, someone without conflicts of interests towards any of the participants.

Finally, framing the institutional context was also a part of this preparatory/preliminary phase. This procedure involved the identification of relevant institutions (understood as the rules governing a decision - Vatn 2005), by collecting and analysing relevant documents and also through exploratory interviews. We aimed to apprehend the way in which the concept of transparency was understood and reflected in the corporate governance strategies of the companies involved in the project. Additionally, we aimed to understand the relations between the organisations and stakeholders constituting the ecosystem in NRM (Natural Resource Management) in Portugal. This preliminary analysis led to the inference that although there was some openness to dialogue between organisations and stakeholders, there were also important barriers to this dialogue, associated to a culture of denunciation and a lack of practise of working collaboratively within the ecosystem. Thus, although the literature shows that social learning is an important aspect of NRM and is closely linked to participation, change, knowledge and experience (Abelshausen et al., 2014), our institutional context revealed a lack of social learning experiences, which means a greater challenge but also of relevance of this project.

Research limits. *One of the limits of this research is that it is still an ongoing project and consequently, the findings presented are preliminary. Another limitation is linked to the specificity of the analysed context (Portuguese firms in the natural resources sector which subscribe to the UN GCNP). Indeed, our study focuses on the GCNP itself as an existent network which can be improved for facilitating multi-stakeholder learning dialogues and exploring open and collaborative business models. Thus, our findings cannot be generalized to contexts where there was no initial network to begin.*

Practical implications. *This research has direct implications for studies and initiatives using collaborative methodologies based on multi-stakeholder learning dialogues or more broadly, dealing with multi-stakeholder engagement or participation. It provides a critical analysis of the process and its conceptual, practical, ethical and management challenges, with relevance both for researchers and the companies and stakeholders involved. And although findings regarding specific dilemmas of this particular set of companies and stakeholders cannot be generalized to other actors in other contexts, we suggest that similar collaborative processes will confront similar dilemmas concerning the dialogic process itself. Besides, as the main focus of these multi-stakeholder dialogues is transparency, which is a concept with a wide application to many specific problematics and economic sectors, the findings of these study have implications to all multi-stakeholder learning dialogues involving, in one way or the other, tensions around transparency issues. We argue that our findings also help clarifying the enactment of the transparency norm in corporate and environmental governance. Finally, both the collaborative nature of the process and the target problem (transparency) have direct implications for building open and collaborative business models.*

Originality of the study. *Transparency has become a norm in environmental and corporate governance and it is transversal to many management, ethical and communication problems, as well as a potential source of tension and conflict between companies and stakeholders. Most studies using collaborative methodologies have focused on one specific conflict or concrete problem. Nonetheless, these methodologies can and should also be used before the conflict arises, in order to improve communication and dialogue between key actors and prevent future conflicts. As in the case of multi-criteria evaluation methods, the main aim "is not to discover a solution, but to construct or create a set of relations amongst actions that better inform the actors taking part in a decision process" (Roy, 1985). The originality of this study is the fact that it uses collaborative methodologies to improve communication and dialogue among an existent network, being the only study known to do this regarding the issue of corporate transparency and NRM.*

Key words: *Multi-stakeholder learning dialogue; collaborative methodologies; open business models; corporate transparency; collaborative business models*

Use & non Use value in conceptualizing well-being

CRISTINA MELE[*] TIZIANA RUSSO SPENA[•] MARCO TREGUA[♠] MARIAROSARIA COPPOLA[**]

Abstract

Purpose of the paper. *Scholars have addressed different value outcomes: in use, in exchange, in context. Recently, the service research literature has conceptualised value as an increase in the well-being (Ostrom et al., 2010). In this paper, we question whether these conceptualisations are comprehensive enough to grasp the value phenomenon and offer a more holistic framework base on use value and non-use value.*

Methodology. *This research adopts an emergent, flexible, abductive process, oscillating between theoretical insights and empirical observations (Dubois and Gadde, 2005). We carried out an empirical research in three different contexts.*

Results. *We offer a conceptualisation of value outcomes based on four categories: 1) "use value"; 2) "option value"; 3) "existence value", 4) "bequest value".*

Research limitations/implications. *Researchers are urged to study the value phenomenon adopting a more holistic view. Scholars should see the multiplicity of value and address each item and the interrelation among the items.*

Practical implications. *The emergence of different perspectives on value and of linkages among them represent an element that should drive managers in shaping value propositions.*

Originality of the study. *This value conceptualisation offers two contributions to the literature: 1) including not only a utilitarian view of the phenomenon and 2) considering the time and social context.*

Key words: *value-in-use; non-use value; value-in-experience; well-being*

1. Introduction

Well-being has moved from the realm of philosophy to that of business. There has been a growing body of research into what contributes to people's experiences (e.g., Edvardsson et al., 2005; Sandström et al., 2008). This has enabled new efforts to understand the processes that both influence and constitute well-being. Academic debate continues about how 'well-being' should be defined, although there is not a common definition of the concept nor on what its elements are. Recently, Transformative Service Research (TSR) is contributing to investigate "changes and improvements in the well-being of both individuals and communities" (Ostrom et al., 2010; p. 9), depicting the phenomenon as both complex and dynamic (Anderson et al., 2013; Nasr et al., 2014) dimension.

Ostrom et al. (2010) propose well-being as an aim to be reached through the co-creation of value. However, how this happens is not fully addressed as also value is a multifaceted concept (Mele, 2009; Ng and Smith, 2012; Gummerus, 2013). A shift in value conceptualisation has moved from value-in-exchange to value-in-use as a focal concept to be analysed (Vargo and Lusch, 2004; Grönroos, 2008). More recently, value-in-context (Chandler and Vargo, 2011) has been proposed to emphasise that even if value emerges from the use, it is determined in the context of the beneficiary's life. Using a phenomenological view, some authors propose value-in-experience (Helkkula et al., 2012), where the unit of value is the subjective experience (Prahalad and Ramaswamy 2004; Mele and Polese, 2011). The positive evaluations of the subjective experience determine the value co-creation; however, as noted by Akaka et al. (2015), these judgments widen from the transient exchange encounter to an overall evaluation depending on the improvement of actors' well-being over time.

In this paper, we question if these conceptualisations are comprehensive enough to grasp the value phenomenon and its link with well-being. As suggested by some scholars within TSR a wider perspective on value creation is needed

[*] Full Professor of *Management* - University of Napoli "Federico II"
e-mail: cristina.mele@unina.it

[•] Assistant Professor of *Management* - University of Napoli "Federico II"
e-mail: tiziana.russospena@unina.it

[♠] Research fellow of *Management* - University of Napoli "Federico II"
e-mail: marco.tregua@unina.it

[**] PhD student of *Management* - University of Napoli "Federico II"
e-mail: mariarosaria.coppola4@unina.it

(Ostrom et al., 2010; Rosenbaum et al., 2011; Anderson et al., 2013). More in detail, we would like to depict value as emerging from non-use in addition to the value depending on use, as widely highlighted in service research.

In order to follow the call for research set around Transformative Service Research, this work proposes a conceptualisation of well-being based on four values, drawing not only from the managerial literature but also from different research fields linked to environmental studies. The values we are proposing in this paper are categorized as use value and non-use values. The latter category is representing values arising when an actor is not directly involved in the use actions, but there is a positive effect in the perceived well-being. This value is emerging because of three values: option value, existence value, and bequest value. The first one is depending on the availability of something for a possible future use, even if not yet known; the second one is just related to the mere existence of something; finally the third one is deriving from the availability of something for some unspecified actors in the future.

The paper develops as follows: first, we conduct a literature review on value outcomes. Second, we present the research design and analyse the findings through an illustration of value outcomes. Next, we present a conceptualisation of value in a perspective useful to highlight well-being. We close with some implications.

2. Different perspectives on value: a literature review

The literature review allows us to outline different perspectives on value concepts. We draw not only from the marketing literature but also from other research fields, namely, ecology, environmental economics and ecological economics, to broaden the value debate through cross-fertilisation. This view is in accordance with Edvardsson et al. (2006), that business processes are not only derived from economic aspects but also from the social, ecological and ethical aspects of value.

2.1 Value in exchange and value-in-use

Porter (1985) described a concept of value as "the amount of money that a consumer is willing to pay for a resource, product, or service". Additionally, Anderson and Narus (2004) mention "the perceived worth in monetary units of the set of economic, technical, service and social benefits received by the customer in exchange for the price paid for a product offering" (p.6). These views reflect a conceptualisation of value as something embedded in an offering and exchanged in the market. To question this view, some scholars have analysed the value outcome, recalling Smith and Marx's contributions, which noted two types of value, different but linked in a dialectical unity: use value and exchange value.

Bowman and Ambrosini (2000) argue that use value is "perceived by the customer" (p. 3) and is based on his/her "perceptions of the usefulness of the product on offer" (p. 4). In contrast, exchange value "is realized when the product is sold. It is the amount paid by the buyer to the producer of the perceived use value" (p. 4). Humphreys and Grayson (2008) also investigated use value as belonging to the user and consumption, while exchange value belongs to the sale and to the producer. According to Grönroos (2008), rather than being embedded in goods or services (value-in-exchange), "value is created when customers use goods and services" (p. 303) (value-in-use). The nature of value-in-use emerges when a consumer feels better (Grönroos, 2011); value-in-exchange is instead a function of the value-in-use (Ravald, 2001): it is the company's perspective of the value for a customer, while value-in-use is the customer's perspective of the value (Vargo and Lusch, 2004).

By adopting a wider perspective, from S-D logic, value-in-use is co-created by multiple actors through interactions and resource integration (Vargo and Lusch, 2006; Gummesson and Mele, 2010) - the core processes of value co-creation; however, value is idiosyncratic and it is always individually determined (Vargo and Lusch, 2008).

2.2 Context and experience

Within S-D logic, some scholars move the locus of value creation away from a firm's output (and value-in-exchange) and towards actors' interactions (Prahalad and Ramaswamy, 2000). Value is uniquely determined by a beneficiary, by addressing a phenomenological conceptualisation of value defined as 'value-in-context' (Vargo et al. 2008; Vargo and Chandler 2011; Akaka et al., 2015) or 'in-social-context' (Edvardsson et al., 2011). Contexts are where value creation occurs due to the availability, integration and use of a different combination of resources from multiple sources (Ng and Smith, 2012). Value-in-context emphasises the importance of time and place dimensions, network relationships and social institutions (e.g., norms, laws, and meanings) as critical variables in the creation of value. Moreover, the contextual nature of co-created value gives a role not only to the competences of the actors but also to environmental resources, such as social, ecological, and governmental resources traditionally considered exogenous to value creation (Vargo et al., 2010). Helkkula et al. (2012, p. 61) have recently noted:

"The use of the term value-in-context emphasizes the notion that it is possible for service customers to experience value even if they do not use or have not had direct experience of the service or the service provider in question".

The idea of linking value to non-use appears insightful but a question arises about how we can conceptualise value arising from non-use. The marketing literature does not offer an answer to these question, we look thus into environmental and ecological economics.

2.3 Non-use value

Within the environmental research field, Dziegielewska et al. (2009) note that many goods and service, especially environmental ones, are valued for reasons not related to direct use.

Many studies attempt to widen the traditional evaluation based on the use value attribute of goods and services to consider other benefits enjoyed by consumers. 'Total economic value' consists of two parts: use value and non-use value (Walsh et al., 1984). The non-use value component had been already proposed by Kutrilla (1967) and Damodaran (2014) to include elements of value that are unrelated to a current, future or potential use.

According to the original conceptualisation, Weisbrod (1964) proposed that the willingness to pay by users of a park understates the park's value to society because many people expect they may visit the park and are willing to pay for an option that could guarantee their future access. Kutrilla (1967) proposed that many individuals may be willing to pay for the satisfaction derived from the knowledge of the existence and bequest of unique environmental resources to a future generation.

In the first conceptualisations of total economic value, value was simply seen as the willingness to pay for a good or a service (Porter, 1985). This old view of value has recently been replaced by a conceptualisation of value as "the level of wellbeing improvement through the provision of goods", where "the human wellbeing is enhanced through the processes and function of ecosystems via ecosystem services" (Mace et al., 2012; p. 19). These services are the benefits that human beings can enjoy from the ecosystem. In a manner very similar to the S-D logic, Mace et al. (2012) see value to humans as depending on the context and added inputs (which in the S-D logic lexicon are called resources). In other words, the conceptualisation of value moves from money (strictly economic dimension) to benefits (social, economic and cultural dimensions). In this perspective, Walsh et al. (1984; p.14) note that "we will design willingness to pay for the bundle of non-use satisfactions as preservation benefits and hypothesize that is separable into option, existence, and bequest demands". These demands are at the basis of option value, existence value, and bequest value that we present in the following.

Dziegielewska et al. (2009) notice that goods and services may also be valued for their potential to be available in the future. These potential future benefits constitute an option value. In other words, an option value is linked to a possible future - yet unknown - use (Pearce and Turner, 1996). According to Bishop (1982), option value exists because consumers are uncertain about their future demand for the resource in question. This type of value depends on information and the level of uncertainty people feel regarding the possible use of goods and services. This knowledge about potential benefits influences the decision of whether to access the resource or switch to an alternative resource.

Kutrilla (1985) notes an existence value attributed to environmental goods by subjects without a link to real or potential use but exclusively to their mere existence. The concept of existence value is therefore related to the ''value assigned by the agent in addition to any expected changes in the welfare of the agent dependent on the good's continued existence'' (Aldred, 1994; p. 163). It reflects the benefits deriving from simply knowing that a certain good or service exists. According to Madariaga and McConnell (1987), this type of value is related to the notion of intrinsic value currently found in environmental ethics: "existence value, which stems from intrinsic motives, reveals a concern about the state of the world. People may care about animals, and they may care about preservation and development of natural areas, without regard to the wellbeing of others. Care about the order of things may cause some people to be worse off when they read about pollution events, such as toxic waste spills," (p. 938). In this perspective, existence value expresses social interest and the social values of people seen not only as consumers but also as citizens (Stevens et al., 1993).

Stevens et al. (1991) note that "some people may wish to leave an endowment or bequest to future generations, some may value the knowledge that the resource is available for the enjoyment of others, and some may believe that natural resources have intrinsic value independent of any direct benefit to humans" (p. 390). In this perspective, bequest value refers to the benefits that come from ensuring that certain goods will be preserved for future generations. It is defined as the value that an individual assigns to a resource considering the use that could be made of it by his/her heirs in the future (Kutrilla, 1985). Bequest value is connected to existence value but with the purpose of creating value for the next generations or, in other words, to ensure that future generations will enjoy the same environmental benefits in the years to come. So the potential future users are not known by the actors perceiving such a kind of value. Indeed, this non-use value reflects the moral or philosophical reasons for environmental protection, unrelated to any current or future use. It is related, for example, to the scientific community and the value that arises from the knowledge of the continued existence of species, habitats and ecosystems.

3. Research design

This research adopted an emergent, flexible, abductive process, oscillating between theoretical insights and empirical observations (Dubois and Gadde, 2005). We carried out an empirical research in three different contexts. Since literature is offering examples based on industries were conservation is considered as the main driver in the

process depicting the four different values, we focused on empirical contexts mirroring such a feature. Moreover, the different perspectives on value emerging from the literature review performed above guided the researchers in let people telling their stories about value and well-being.

4. Contexts of analysis

We chose three contexts characterized by differences in their being public or private businesses.

We investigated Altromercato, the first central import fair trade consortium in Italy and the second in the world. Fair trade is an international trade consortium based on a chain of importers, distributors and retailers. Altromercato's value propositions encompass food, wellness, finance, home, clothes, toys, travel and others. Offerings are distributed through a network of shops and also at several supermarket chains and health food stores. It is a values-based company with strong principles of equity, sustainability and solidarity. The company's values include respect for human rights; support of the dignity and right to the future for each person; creation of economic relations that are equal, direct and continuous; honesty and transparency; respect for and promotion of environmental sustainability; and a commitment to information to spread culture between the producers, their communities and conscious consumers.

The second organization is an insurance company, Allianz, a German company, operating all over the world and it is one of the largest financial services group in the world. Its offering include several kinds of policies, namely automobile insurance, fire insurance, property insurance, and so on. The insurance policies is still the core business for this organization. Lots of mergers took place in last century and now the company is shaped as an holding with subsidiaries operating all over the world and in different industries.

The third context is related to cultural heritage as we decided to investigate the four kinds of value in relation to the perceptions expressed before or after visiting a museum or an exhibition. The choice of cultural-based services is even linked to some references from our literature review (Mensah and Castro, 2004; Damodaran, 2014); museums and exhibition and more in general cultural heritage appears as useful contexts of investigation due to their role in showing the past in the present and with the perspective to show it to future generations.

5. Preliminary conclusion

This paper offers a conceptualisation of value outcomes based on use and non-use value, thus allowing a broader conceptualization of the construct. In particular, this value conceptualisation offers two contributions to the literature: 1) including not only a utilitarian view of the phenomenon and 2) considering the time and social context.

Both use and non-use value are important to analyse value as an economic, social and environmental issue. Broadening the concept of value, the unit of analysis is not the product or service but the whole experience through which a person lives during a set of interactions with a supplier or network partners (Carù and Cova 2007). Our conceptualisation of value outcomes offers a wider view on value-in-experience, in which experience can be framed as a general concept comprising not only the use of a resource but the knowledge of something related to that resource. Such knowledge can involve cultural and behavioural changes that influence personal development and wellbeing. Benefits are seen in a deeper meaning: the one of wellbeing.

Furthermore, our study allows us to broaden the value conceptualisation into two dimensions: time and (social) context. According to the time dimension, we take into consideration the 'now' but also the 'future'.

Referring to the social context, we consider not only where value creation happens (and the current service context), but - in line with Helkkula et al. (2012) - the broader life-world contexts and who is involved in the evaluation. The 'self' dimension is linked to the idea of the 'others' (or community or society). By adopting this conceptualisation, we agree with Nicholls (2002), who claims that in recent years, there has been a shift from self-centric consumption to values-centric, implying that consumers will seek to satiate values that encompass the self as well as others. A process of values resonance (Ng and Smith, 2012) occurs and influences value in experience in the double dimension of the individual as well as the social construct.

Due to the above considerations, well-being can emerge as a multifaceted notion, depending on different value outcomes classified on the basis of both time and beneficiaries; the emergence of value from one of the four categories (use value, option value, existence value and bequest value) leads to well-being in a short or long time perspective and parallel to this it emerges as linked to relationships within person or between person.

The emergence of different perspectives on value and of linkages among them represents an element that should drive managers in shaping value propositions. In more detail, the impact of offerings based on wider time perspectives and on the contributions to be offered to different actors (even not specifically defined) are potential paths to reshape value propositions under the frame of well-being.

Scholars should see the multiplicity of value and address each item and the interrelation among the items. Value-in-experience should be framed as a core category in the understanding of socially constructed value creation processes. Further research should more thoroughly investigate the elements of value in experience here proposed: use value and non-use value as value categories and time and social context dimensions. The proposed conceptualisation should guide research conducted in other contexts. This study has implication also for managers. The formulation of a value proposition should take into account multiple value outcomes. A company should foster a process of value

resonance in the sense that the company's values and value propositions should be in accordance with their customers' values. Managers should also understand how consumers make sense of their experience and how values and value propositions influence the whole value creation.

References

AKAKA M.A., VARGO S.L., SCHAU H.J. (2015), "The context of experience", *Journal of Service Management*, vol. 26, n. 2, pp. 206-223.

ALDRED J. (1994), "Existence value, welfare and altruism", *Environmental Values*, vol. 3, n. 4, pp. 381-402.

ANDERSON J.C., NARUS J.A. (2004), *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

ANDERSON L., OSTROM A.L. (2015), "Transformative service research: advancing our knowledge about service and well-being", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 3, pp. 243-249.

ANDERSON L., OSTROM A.L., CORUS C., FISK R.P., GALLAN A.S., GIRALDO M., SHIRAHADA K. (2013), "Transformative service research: an agenda for the future", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 8, pp. 1203-1210.

ATTFIELD R. (1998), "Existence value and intrinsic value", *Ecological Economics*, vol. 24, n. 2, pp. 163-168.

BISHOP R.C. (1982), "Option Value: An Exposition and Extension", *Land Economics*, vol. 58, n. 1, pp. 1-15.

BORGHINI S., CARU A. (2008), "Co-creating consumption experiences: An endless innovation", *Strategic Market Creation: A New Perspective on Marketing and Innovation Management*, 257-284.

BOWMAN C., AMBROSINI V. (2000), "Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy", *British Journal of Management*, vol. 11, n. 1, pp. 1-15.

CARÙ A., COVA B. (2007), *Consuming Experience*, Routledge, Oxford.

CHANDLER J., VARGO S. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.

DAMODARAN A. (2014), "Annual returns on stock", Bonds T., Bills T., *1928-current*, NYU Stern School of Business.

DUBOIS A., GADDE L.E. (2002), "Systematic Combining - An abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 7, pp. 553-560.

DZIEGIELEWSKA D., TIETENBERG T., SEO S.N. (2009), "Total economic value", *Encyclopedia of Earth*, Eds. Cutler J., Cleveland.

EDVARDSSON B., ENQUIST B., HAY M. (2006), "Values based service brands: narratives from IKEA", *Managing Service Quality*, vol. 16, n. 3, pp. 230-46.

EDVARDSSON B., ENQUIST B., JOHNSTON R. (2005), "Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience", *Journal of Service Research*, vol. 8, n. 2, pp. 149-161.

EDVARDSSON B., TRONVOLL B., THORSTEN G. (2011), " Expanding understanding of service exchange and value co creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.

GEBAUER H. (2011), "Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1238-1250.

GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who Creates Value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.

GRÖNROOS C. (2011), "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 240-247.

GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.

GUBA E.G., LINCOLN Y.S. (1994), "Competing paradigms in qualitative research", in Denzin N.K., Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117), Sage, London.

GUMMERUS J. (2013), "Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings?", *Marketing Theory*, vol. 13, n. 1, pp. 1-29.

HALL M.A., HAAS C., KIMBROUGH S.O., WEINHARDT C. (2014), "An Extended Conceptual Framework for Transformative Service Research", *Interdisciplinary Informatics Faculty Proceedings & Presentations*. 10.

HELKKULA A., KELLEHER C., PIHLSTRÖM M. (2012) "Practices and experiences: challenges and opportunities for value research", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 554-570.

HUMPHREYS A., GRAYSON K. (2008), "The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption", *Sociology Compass*, vol. 2, n. 3, pp. 963-980.

KOZINETS R.V. (2002), "The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 1, pp. 61-72.

KRUTILLA J.V. (1967), "Conservation Reconsidered", *American Economic Review*, vol. 57, n. 4, pp. 777-86.

MACE G.M., NORRIS K., FITTER A.H. (2012), "Biodiversity and ecosystem services: a multilayered relationship", *Trends Ecology Evolution*, vol. 27, n. 1) 19-26.

MADARIAGA B., MCCONNELL K.E. (1987), "Exploring existence value", *Water Resources Research*", vol. 23, n. 5 936-942.

MELE C., POLESE F. (2011), "Key dimensions of service systems: Interaction in social & technological networks to foster value co-creation", in Demirkan H., Spohrer J., Krishna V. (Eds.), *The science of service systems* (pp. 37-59), Springer, New York, NY.

MELE C. (2009), "Value logic in networks: resource integration by stakeholders", *Sinergie*, Dicembre n. 16.

MENSAH A.M., CASTRO L.C. (2004), Sustainable Resource Use & Sustainable Development: A Contradiction?!. Center for Development Research, University of Bonn, Germany. Retrieved from: www. zef. de/fileadmin/downloads/forum/docprog/Termpapers/2004_3b_Mensah_ Castro.pdf.

NASR L., BURTON J., GRUBER T., KITSHOFF J. (2014), "Exploring the impact of customer feedback on the well-being of service entities: a TSR perspective", *Journal of Service Management*, vol. 25, n. 4, pp. 531-555.

NG I.C., SMITH L.A. (2012), "An integrative framework of value", in *Special issue-Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing* (pp. 207-243), Emerald Group Publishing Limited.

NG I.C., SMITH L. (2012) "An Integrative Framework of Value", *Review of Marketing Research*, vol. 9, n. 3, pp. 207-243.

NICHOLLS A.J. (2002), "Strategic Options in Fair Trade Retailing", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 30, pp. 6-17.

OSTROM A.L., BITNER M.J., BROWN S.W., BURKHARD K.A., GOUL M., SMITH-DANIELS V., RABINOVICH E. (2010), "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 1, pp. 4-36.

PORTER M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "The future of competition: co-creating unique value with customers", *Strategy and leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.

RAVALD A. (2001), "A view of value - the customer value process", in Breivik E., Falkenberg A.W., Gronhaug K. (Eds.), *Rethinking European Marketing, Proceedings from the 30th EMAC Conference*, Bergen, Norway.

ROSENBAUM M., CORUS C., OSTROM A., ANDERSON L., FISK R., GALLAN A., SHIRAHADA K. (2011), "Conceptualisation and aspirations of transformative service research", *Journal of Research for Consumers*, 19, pp. 1-6.

SANDSTRÖM S., EDVARDSSON B., KRISTENSSON P., MAGNUSSON P. (2008), "Value in use through service experience", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 112-126.

SEBASTIANI R. MONTAGINI F., DALLI D. (2012), "Ethical Consumption and New Business Models in the Food Industry. Evidence from the Eataly Case", *Journal of Business Ethics*, vol. 114, n. 3, pp. 473-488.

STEVENS T.H., ECHEVERRIA J., GLASS R.J., HAGER T., MORE T.A. (1991), "Measuring the existence value of wildlife: what do CVM estimates really show?", *Land Economics*, vol. 67, n. 4, pp. 390-400.

STEVENS T.H., MORE T.A., GLASS, R.J. (1993), "Measuring the Existence Value of Wildlife: Reply", *Land Economics*, vol. 69, n. 3, pp. 309-312.

VARGO S.L., LUSCH R.F., AKAKA M.A. (2010), "Advancing service science with service-dominant logic", *Handbook of service science*, in Maglio P.P., Kieliszewski C.A., Spohrer J.C. (Eds.), Handbook of service science. New York: Springer. pp. 133-156.

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.

VARGO S.L., LUSCH R.L. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

WALSH R.G., LOOMIS J.B., GILLMAN R.A. (1984), "Valuing option, existence, and bequest demand for wilderness", *Land Economics*, vol. 60, n. 1, pp. 14-29

WEISBROD B. (1964), "Collective-Consumption Services of Individual-Consumption Goods", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 78, n. 3, pp. 471-7.

TRACK

OPPORTUNITÀ, RISORSE E COMPETENZE NELL'ECONOMIA DIGITALE

Overall development management model:
un processo di co-creazione dello sviluppo per le aree deboli del mondo
FABIANA SCIARELLI, AZZURRA RINALDI

La co-creazione di valore nella smart factory:
analisi della letteratura e opportunità di crescita
FABRIZIO BALDASSARRE, FRANCESCA RICCIARDI, RAFFAELE CAMPO

Overall Development Management Model: un processo di co-creazione dello sviluppo per le aree deboli del mondo♦

FABIANA SCIARELLI* AZZURRA RINALDI•

Abstract

Obiettivi. *La nostra ricerca intende fornire un supporto macro-manageriale ai decision makers governativi, attraverso un processo di co-creazione di sviluppo per le aree deboli del mondo.*

Metodologia. *Per raggiungere il modello è stato necessario condurre una accurata analisi di: gli attori dello sviluppo, (interviste ad esponenti ONU, UNDP, WB; accesso a banche dati e report interni di ONU, UNDP e WB); gran parte dei piani e programmi strategici di sviluppo di sei paesi in due continenti, Asia e Africa (interviste a referenti governativi che insieme agli attori internazionali coinvolti, ci hanno dato accesso ai piani strategici degli ultimi 30 anni); i dati World Bank, Unicef, Unesco, etc.. Inoltre sono state svolte circa 200 interviste ad un campione randomizzato della società civile e condotta un'approfondita analisi bibliografica.*

Risultati. *Dopo aver condotto, quindi, un'attenta analisi sugli attori dello sviluppo, nonché sull'avanzamento strategico programmatico di sei paesi oggetto di studio (India, Filippine, Myanmar; Sud Africa, Etiopia, Benin), abbiamo teorizzato un modello di processo di co-creazione e co-gestione di sviluppo bilanciato, sostenibile ed a lungo termine per i paesi in trasformazione: l'Overall Development Management Model.*

Limiti della ricerca. *L'analisi concentrata su soli sei paesi e la continua evoluzione dei dati.*

Implicazioni pratiche. *I governi dei paesi deboli necessitano di competenze e informazioni per la progettazione del proprio sviluppo. L'Overall Development Management Model pertanto potrebbe essere un buono schema di partenza per il raggiungimento di un maggiore sviluppo umano nelle aree in trasformazione.*

Originalità del lavoro. *Questo è il primo lavoro che affronta il processo di sviluppo delle aree deboli da un punto di vista macro-manageriale creando degli strumenti teorici ed operativi applicabili sia dal o dai governi in un sistema di direzione top down che dalla società civile in un sistema bottom up.*

Parole chiave: *Overall Development Management Model; co-creazione dello sviluppo; il Macro-Management.*

Objectives. *Our research's main objective is to provide a macro-management support to the governmental decision makers, thus defining a process of co-creation of development that can be applied to the weak areas of the world.*

Methodology. *An accurate analysis has been carried on to create the model: we focused on the actors of development (we interviewed exponents of UN, UNDP, WB; we also used the data banks and the internal reports of the same organizations); on many national plans and programs of each of the six countries we analyzed (we interviewed government officials that showed us the strategic plans of their country in the last 30 years); on data provided by the World Bank, UNICEF, UNESCO and so on. Besides that, we carried on about 200 interviews on a randomized sample of the civil society. We also analyzed all the existing literature on development of weak areas and on territorial development management tools.*

Findings. *After an accurate research on the actors of development and on the strategic advancement of the six countries (India, Philippines, Myanmar; Sud Africa, Etiopia, Benin), we elaborated a model of a process of co-creation*

♦ Il presente extended abstract sintetizza una parte del lavoro di ricerca sul Development Management che le autrici stanno compiendo grazie al supporto dell'Università Unitelma Sapienza.
I dati raccolti, in special modo, sono frutto delle ricerche di Ateneo dal titolo *'Dall'assistenzialismo all'autosviluppo: la ricerca di un modello di sviluppo implosivo per i territori disagiati del mondo'. e 'Overall Development Management: Asia and Africa in comparison'* che hanno visto impegnati nei gruppi di ricerca interdisciplinari, coordinati da Fabiana Sciarelli: Azzurra Rinaldi, Annalisa Ferrari, Rosella Castellano e Géorcelin Alowanou.

* Ricercatore confermato in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Unitelma Sapienza
e-mail: fabiana.sciarelli@unitelmasapienza.it

• Ricercatore confermato in *Economia politica* - Università Unitelma Sapienza
e-mail: azzurra.rinaldi@unitelmasapienza.it

and co-management for a balanced, sustainable and long-lasting development for the transforming countries: the Overall Development Management Model.

Research limits. *Main limits are due to the limited focus (6 countries) and to the constant evolution of the data.*

Practical implications. *In the weak areas, governments new skills and informations to plan their own development. The Overall Development Management Model may be a useful tool for increasing human development in transforming areas.*

Originality of the study. *This is the fist research ever addressing the development profess of the weak areas from a macro-management point of view and creating some theoretical and practical tools that can be used both by national governments in a top-down approach and by civil society in a bottom up approach.*

Key words: *Overall Development Management Model; co-creation of development; Macro-Management.*

1. Introduzione

Sei vuoi andare veloce, corri da solo. Se vuoi andare lontano, corri insieme a qualcuno.
Anonimo

Nel 2017 la paura dell'altro sta prendendo il sopravvento; si parla sempre più di separazioni, di muri, di contrasti tra etnie, religioni e culture. La coesione, necessaria per migliorare, invece di divenire sempre più parte integrante dei sistemi politici nazionali ed internazionali, diviene la paura da cavalcare per prendere il potere.

La cooperazione internazionale, quindi, secondo le modalità consolidate, sembra non aver sortito gli effetti per i quali è stata immaginata.

Gli errori fatti nel passato legati al presupporre che un modello di sviluppo come quello occidentale fosse universale, applicabile a tutti i contesti, non si possono più riproporre. E' necessario, invece, che il modello di sviluppo di un paese sia legato alle sue peculiarità, alla sua storia, al suo sistema sociale, culturale ed economico, sia creato dal paese stesso e da tutti i suoi attori.

La tradizionale cooperazione dovrebbe trasformarsi in co-creazione dello sviluppo, prevedendo l'intervento attivo non solo della comunità internazionale e dei governi, ma anche degli attori non governativi e della popolazione.

Con questo lavoro ci inoltriamo in quello che noi stesse definiamo come Macro-Management, dato dalla fusione di macro-economia e management, che può fornire ai governi ed alla comunità internazionale stessa delle nuove soluzioni di co-progettazione e dei i nuovi strumenti di co-creazione dello sviluppo.

Durante la nostra ricerca, per meglio comprendere gli attuali sistemi di progettazione dello sviluppo, abbiamo analizzato tre paesi africani e tre asiatici, scelti considerando tre differenti livelli di HDI all'interno del singolo continente. La scelta è, quindi, ricaduta su due paesi che presentano un significativo sviluppo, come il Sud Africa e l'India, due un medio sviluppo, l'Ethiopia e le Philippine, e due un evidente carente sviluppo, ossia il Bénin e il Myanmar.

Dopo una ricca analisi degli indici di sviluppo, dopo un attento, seppur non esaustivo, studio dei piani di sviluppo umano immaginati e realizzati nei sei paesi si è giunto così ad un modello metodologico per la co-creazione dello sviluppo.

Il primo strumento per la macro-gestione di un paese che con questo paper intendiamo portare all'attenzione dell'Accademia è: l'Overall Development Management Model.

Con questo si intende proporre un modello di processo di sviluppo definito secondo una metodologia ibridata tra economia e management, che utilizzando congiuntamente strumenti che rendono sinergici gli approcci tradizionali (Andrews, 1980; Cameron e Quinn, 1999; Rispoli, 2002; Thompson, 2002; Barney, 2006; Schiesari, 2015) con il Project Management (Yu Chuen-Tao, 2000; Kerzner, 2003; Cleland, 2007; Fantini, 2013), il Logic Framework Approach (Bussi, 2001; Rossi, 2004; Stroppiana, 2009) e il Result Based Management (Armstrong e Stephens, 2008; Missoni e Alesani, 2014; Peng et al., 2008) , permetta ad ogni paese di individuare il proprio processo di co-progettazione e co-gestione dello sviluppo.

Come risulterà evidente dal modello stesso la collaborazione di risorse differenti è la chiave per il raggiungimento di uno sviluppo bilanciato, sostenibile ed a lungo termine (Overall Development).

L'approccio multidisciplinare tra economia e management, l'ibridazione sinergica di teorie e strumenti provenienti dal micro-management nonché la partecipazione al processo di molti attori differenti, secondo una modalità congiunta top-down e bottom-up, divengono in questo lavoro elementi discriminanti per la co-creazione e la co-gestione dello sviluppo di un paese e soprattutto per il raggiungimento dell'autonomia economica, sociale e culturale, conseguendo un reale sviluppo umano bilanciato e sostenibile.

L'Overall Development Management Model, al quale la nostra ricerca ci ha condotti, oggi ha bisogno però di confronto e di partecipazione. I passi che il modello sta compiendo e deve compiere nel futuro prevedono difatti la proposta dello stesso alla comunità accademica, agli studiosi dei vari settori coinvolti ed agli attori diretti, ossia i governi, le comunità internazionali e gli attori non governativi (NGA).

In questo modo la partecipazione sinergica diverrà parte integrante della metodologia di ricerca e non solo del processo di sviluppo.

È corretto dire, quindi, che con l'Overall Development Management Model si intende camminare insieme non per arrivare prima ma per andare certamente più lontani.

2. Gli attori di co-creazione dello sviluppo

Nel nostro scritto gli attori dello sviluppo, intesi alla maniera latina, sono tutte quelle organizzazioni, istituzioni, persone che agiscono per lo sviluppo umano delle aree.

Si può essere attori dello sviluppo in quanto: promotori di un processo di crescita, fonte economico-finanziaria, regolatore dei processi, destinatario delle azioni, stakeholder o partner di un altro attore.

Esistono nel processo di sviluppo differenti tipologie di attori: attori principali, secondari e di supporto; attori globali, regionali e locali; attori inter-governativi, governativi e non governativi; attori economici e sociali; attori tradizionali ed emergenti. (Sciarelli, Rinaldi, 2017)

Non è semplice, quindi, fornire una classificazione della tipologia di attori di un processo di sviluppo che sia esaustiva, senza perdere di chiarezza ed efficacia espositiva.

Per questo motivo abbiamo ritenuto maggiormente significativo distinguere le organizzazioni che partecipano al processo di sviluppo delle aree deboli secondo due caratteristiche fondamentali: 1. La natura 'giuridica' divisa in pubblica, privata o mista, e 2. L'area di azione, divisa in globale, regionale o locale.

Fig. 1: Development Actors Matrix

Geographical Area \ Nature	PUBLIC	PRIVATE	MIXED
GLOBAL	Intergovernamental Global Actors	Multinational Non Governamental Actors	Global PPP Network
REGIONAL	Intergovernamental Regional Actors	Regional Non Governamental Actors	THO Network
LOCAL	Governamental and Local Public Actors	Local Non Governamental Actors	Local PPP Network

Fonte: Sciarelli e Rinaldi, 2017.

Tra gli attori pubblici troviamo: gli Attori Inter-governativi globali e regionali e gli attori governativi. Gli attori intergovernativi corrispondono a quelle strutture che sono fondate da più governi contemporaneamente. Queste strutture possono includere governi compresi in più continenti (Global Intergovernative Actor) o in un singolo continente (Continental Intergovernative Actor) o in una specifica area geografica, religiosa o culturale (Regional Intergovernative Actor).

Gli attori governativi sono, invece, quelle organizzazioni fondate da un unico governo, come le commissioni governative, le università pubbliche, le imprese pubbliche, etc. Ovviamente in questo caso esistono solo attori nazionali.

Gli attori privati, anche da noi detti non governativi (NGA), sono tutti coloro che agiscono per lo sviluppo in modo distaccato da qualsiasi governo, ossia la società civile, le ONG, le imprese, i movimenti sociali, le università private, le fondazioni private etc. Questi possono corrispondere a organizzazioni globali, regionali o locali.[1]

In ultimo abbiamo gli attori pubblico privati, ossia tutte quelle fondazioni, associazioni, commissioni, THO - Transactional Hybrid Organizations (Missoni, 2014), imprese (Meyer, 2004; Riddley-Duff e Feanor, 2008), PPP - Parternariati Pubblico-Privati[2]*, come il Fondo Globale per la Lotta all'Aids.*

Tutti questi attori, che possono poi svolgere ruoli differenti e anche multipli - attori propositivi, attori di supporto, fonti economiche, regolatori di processi, controller etc. -, sono fondamentali per il processo di co-creazione dello sviluppo.

---

1 Per approfondimenti Albrow e Seckinelgin, 2010; Cesareo, 2003; Lundsgaarde, 2010; Salamon e Anheier, 1997; Sciarelli e Rinaldi, 2017; Woods, 2000.)

2 Per approfondimenti Argueta De Barillas, Gomez, 2014; Carson e Coates, 2011; Runde e Zargarian, 2013.

La co-creazione che si deve realizzare tra gli attori dello sviluppo è, però, differente da quella comunemente intesa per il settore privato, ossia: la creazione congiunta tra impresa e consumatori (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 8) con ruoli ben diversi nella produzione dello stesso, in quanto l'impresa impegna le proprie conoscenze e risorse per la produzione del bene e il consumatore impegna le proprie conoscenze e risorse per l'utilizzazione del bene (Vargo et al., 2008). Infatti nel caso della co-creazione dello sviluppo le azioni composte sono di più attori e difficilmente, nelle prime fasi, coinvolgono la popolazione e quindi i consumatori. La co-creazione dello sviluppo difatti immagina una creazione di soluzioni ai problemi (Alves, 2013) attraverso delle relazioni dall'alto verso il basso (top down) e dal basso verso l'alto (bottom up) che, fino al raggiungimento almeno di una fase di hang on (come vedremo in seguito), non coinvolgono la popolazione se non attraverso gli NGAs. Il consumatore quindi non è sempre un attore diretto del processo di co-creazione del valore.

Inoltre tutti gli attori entrano nel processo di sviluppo solo inizialmente (nella fase di start up) con un ruolo differenziato (ossia i governi e le comunità internazionali indicano le soluzioni e gli NGAs le applicano sul territorio), ma già dalla seconda fase i ruoli divengono presso ché paritari prevedendo un coinvolgimento di tutti gli attori e già nella definizione della programmazione strategica del processo di sviluppo.

La co-creazione dello sviluppo appare, quindi, più simile a quella riferita al settore pubblico di Bason, che non prevede un impegno della popolazione unicamente dedicato all'utilizzazione del servizio ma in cui gli stessi consumatori possano fungere da guida per i cambiamenti nella produzione dei servizi pubblici (Bason, 2010).

3. I progetti di sviluppo in Africa e Asia

Dai piani strategici analizzati (allegato 1) risulta che molti governi ancora oggi concentrano il loro obiettivo sullo sviluppo economico, tralasciando in grande misura lo sviluppo sociale e culturale del Paese.

Tutto ciò nonostante gran parte della letteratura oggi mostri chiaramente che per realizzare uno sviluppo sostenibile esso deve essere strategicamente bilanciato tra le tre aree dello sviluppo umano, ovvero: Economic Development, Health Development e Education Development (Undp).

3.1 Economic Development

Negli ultimi anni, lo sviluppo economico di alcuni dei paesi analizzati si può considerare soddisfacente, soprattutto a dispetto della crisi internazionale che ha investito la maggior parte delle economie avanzate nel 2009.

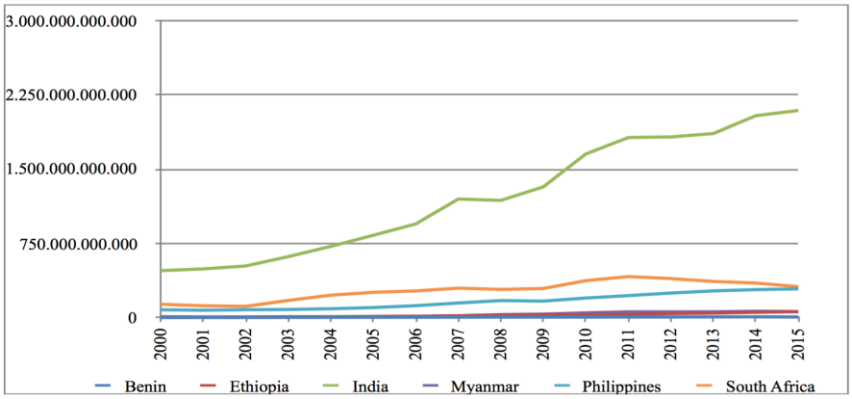
Ma, se analizziamo il PIL in termini reali, possiamo notare una grande differenza tra i paesi avanzati e quelli emergenti, e anche profonde differenze tra gli stessi paesi emergenti stessi.

Come emerge dalla Figura 2, anche tra i paesi analizzati nel nostro lavoro le differenze sono consistenti, dal PIL più alto, quello indiano, a quello più basso, il PIL beninese, vi è una una differenza di oltre 2.000 miliardi di US$.

Dal 2000 al 2015, il PIL beninese mostra una sostanziale assenza di dinamismo. Il tasso di crescita del PIL beninese era 4,6% nel 2012, 6,9% nel 2013, 6.5% nel 2014 si è ridotto al 5% nel 2015, dopo una crisi del settore agricolo. Questi risultati sono stati raggiunti grazie ad una politica fiscale prudente, a delle buone condizioni meteo e alla crescita economica della vicina Nigeria. D'altro canto, fino ad ora, il paese non ha ancora iniziato un cambiamento strutturale nella sua economia, spostando i profitti e le forze lavoro provenienti dai settori tradizionali su quelli a più elevata produttività.

In Etiopia la crescita reale del PIL può essere vista solo dal 2004. Anche se in valore assoluto il PIL etiope è molto più basso di gran parte dei paesi studiati, l'Etiopia è uno dei paesi che mostra il più elevato dinamismo nel mondo. Il paese, infatti, ha assistito a una rapida crescita economica, con un tasso di crescita del PIL reale medio del 10,9% tra il 2004 e il 2014. Questo processo potrebbe portare il paese, che nel 2000 era il secondo più povero del mondo, a diventare un paese a reddito medio entro il 2025.

Fig. 2: GDP



Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017 (per il Myanmar, International Monetary Fund).

Nello stesso periodo, l'India ha mostrato un livello di PIL notevolmente più alto rispetto agli altri paesi, anche evidenziando un trend di crescita rapida e dinamica: il paese è stato solo marginalmente colpito dalla crisi internazionale del 2009, subendo un rallentamento nel 2008, ma avendo un tempestivo recupero negli anni successivi.

In Myanmar, il percorso di crescita del PIL è iniziato nel 2007. Da allora, il paese ha mostrato un tasso di crescita del PIL simile a paesi come la Cina, la Corea del Sud e il Vietnam, grazie alla rapida espansione del settore manifatturiero e delle esportazioni. Nel 2014 la Birmania ha raggiunto il sesto posto nelle classifiche internazionali per crescita del PIL. Oggi, dopo due anni di crescita e di stabilità, il paese è di fronte a un contesto economico più difficile, a causa di uno shock dell'offerta dovuto a gravi inondazioni, di una riduzione dei nuovi investimenti e di una riduzione dei prezzi delle materie prime, che rappresentano le principali esportazioni del Myanmar.

Anche nel caso delle Filippine, la tendenza è positiva, sebbene il paese sia stato colpito dalla crisi economica del 2009. Dopo questa data, però, il PIL delle Filippine ha continuato a crescere, facendo del paese uno dei più dinamici dell'Asia orientale: il PIL è cresciuto ad una media del 6,2% nel periodo 2010-2015 (contro un 4,5% tra il 2000 ed il 2009). Nella prima metà del 2016, il tasso di crescita delle Filippine è stato del 6,9%, superiore a paesi come la Cina, Malesia, Thailandia e Vietnam.

Fatta eccezione per il calo tra il 2000 e il 2002, il Prodotto Interno Lordo del Sud Africa ha quasi sempre mostrato un andamento positivo, fino al 2011. Da allora, ci sono stati alcuni fattori interni che hanno impedito la crescita economica, come ad esempio le agitazioni sindacali, la carenza di energia elettrica e la siccità, ma anche una crescente incertezza politica. A partire dal 2011, quando il tasso di crescita del PIL è stato del 3,2%, la crescita del Sud Africa ha rallentato fino all'1,5% nel 2014. Purtroppo le barriere infrastrutturali relative all'energia, al trasporto su rotaia ed ai porti tengono basse la produzione, le esportazioni e gli investimenti.

Abbiamo osservato nella Figura 2 che il PIL dei paesi analizzati è mediamente cresciuto negli ultimi quindici anni.

Conseguentemente, anche il reddito nazionale lordo pro capite PPP è cresciuto.

In Benin, la crescita del PIL è stata inferiore alla crescita della popolazione; di conseguenza anche il PNL pro capite PPP è cresciuto in modo meno che proporzionale. Il PNL pro capite PPP beninese, che nel 2000 era $ 1.300, ha raggiunto $ 2.050 nel 2015, mostrando valori superiori a quelli etiopi. Il paese ancora oggi soffre di alcuni problemi strutturali come la mancanza di acqua, di servizi igienico-sanitari, l'energia, i trasporti e le comunicazioni, che non sono ancora stati affrontati. Tutto questo fornisce una spiegazione parziale della mancanza di un legame forte e positivo tra crescita economica e riduzione della povertà (Anand e Kanbur, 1993).

In Etiopia, il PNL pro capite PPP è cresciuto da $ 490 nel 2000 a $ 1.620 nel 2015. È necessario sottolineare che, mentre nel 2000 l'Etiopia era il paese più povero del mondo in termini di PIL pro capite PPP, nel 2014 è passato in dodicesima posizione, mostrando un trend molto positivo. Nonostante un forte aumento del PIL e una sostanziale diminuzione della percentuale della popolazione al di sotto della soglia di povertà nazionale, il numero assoluto di poveri nel paese è quasi lo stesso del 2000. Inoltre, una parte significativa della popolazione vive appena al di sopra della soglia di povertà ed è molto vulnerabile a qualsiasi tipo di shock.

In India, il valore di questo indice era $ 1.980 nel 2000 e ha raggiunto i $ 6.030 nel 2015. Considerando che il volume della popolazione è molto più grande in India che negli altri paesi analizzati, è facile comprendere come una delle più grandi economie emergenti del mondo mostri un PNL pro capite PPP piuttosto basso. Negli ultimi anni, il paese ha fatto molti sforzi per ridurre la povertà estrema. Il tasso di povertà è diminuito dal 45,3% del 1994 al 21,9% nel 2012. Negli ultimi dieci anni, 137 milioni di persone sono uscite dalla povertà. Solo tra il 2010-2012, 85 milioni di persone si sono spostate al di sopra della soglia ufficiale di povertà.

Il PNL pro capite PPP in Myanmar, che era pari a $ 1.000 nel 2000, è salito a $ 4.930 nel 2015. Nel luglio 2015 il Myanmar, dopo tanti anni, è stato riclassificato dalla Banca Mondiale non più come un paese a basso reddito ma come un paese a reddito medio-basso. Uno dei fattori principali che ha determinato questo upgrade è il livello di reddito, in crescita in tutta la popolazione. Nonostante ciò, molti in Birmania vivono nei pressi della soglia di povertà e sono vulnerabili a shock economici.

Il PNL pro capite PPP nelle Filippine era $ 3.930 nel 2000 e ha raggiunto $ 8.940 nel 2015. Secondo le più recenti stime della Banca Mondiale, la povertà estrema nelle Filippine è scesa dal 10,6% nel 2012 al 8,4% nel 2015. Nello stesso periodo, il reddito delle famiglie in termini reali ha mostrato una continua crescita.

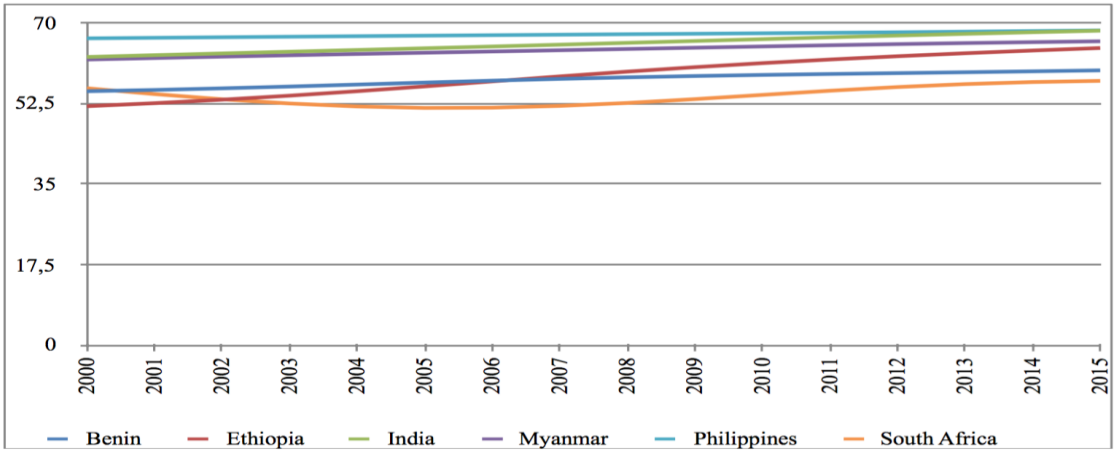
Al livello più alto di PNL pro capite PPP tra i paesi oggetto di studio troviamo il Sudafrica, che per volume di popolazione si colloca ultimo nel gruppo. Il PNL pro capite PPP mostra una tendenza al rialzo per tutto il periodo considerato, ad eccezione di un lieve calo nel 2009. Questo conferma l'integrazione del Sud Africa nel contesto internazionale, dal momento che solo i paesi integrati sono stati negativamente colpiti dalla crisi, mentre quelli marginali no. Dobbiamo anche sottolineare che il Sud Africa resta ancora un'economia con uno dei più alti tassi di disuguaglianza al mondo: il primo decile della popolazione ha il 58% del reddito del paese, mentre l'ultimo possiede solo lo 0,5% (meno dell'8%).

3.2 Health Development

La salute è una questione fondamentale per lo sviluppo di un paese: la mancanza di acqua, un sistema sanitario inefficiente, il proliferare di malattie sono fattori, tra gli altri, che incidono profondamente sul benessere della popolazione nelle economie emergenti.

In Benin l'aspettativa media di vita alla nascita è passata da 55 anni nel 2000 a 59 anni nel 2014, restando quindi molto bassa. Il paese è ancora afflitto da una inadeguata struttura di servizi sanitari, da una gran parte della popolazione senza accesso ai servizi sociali di base e da una popolazione con un tasso di crescita eccessivo. Il tasso di mortalità dei bambini sotto i 5 anni e quello di mortalità materna sono ancora troppo elevati. Nel 2009, il governo ha lanciato un piano nazionale per lo sviluppo della sanità, distinto in periodi di tre anni, che dovrebbe essere completato entro il 2018. Qualche progresso è stato però fatto: la fornitura di acqua potabile e l'accessibilità geografica dei servizi sanitari sono migliorati.

Fig. 3: Life expectancy at birth



Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017

L'Etiopia ha dimostrato di gran lunga i trend più dinamici all'interno del gruppo dei paesi oggetto di studio. L'aspettativa di vita media alla nascita ha mostrato un incremento di 13 anni dal 2000 (52 anni) al 2015 (65 anni), portando l'indice al di sopra della media regionale. Nel frattempo, il tasso di fertilità è sceso da 7 figli per donna nel 1995 a 4,1 nel 2014. Inoltre, il numero di famiglie i cui standard di vita sono migliorati è raddoppiato tra il 2000 e il 2011, grazie al miglioramento della fornitura di energia elettrica e della disponibilità di acqua corrente. I bambini completamente vaccinati, che rappresentavano il 44,5% nel 2004/05, è salito al 87,6% nel 2012/13. Ma il tasso di mortalità neonatale è ancora del 6,8% e il tasso di mortalità per i bambini sotto i 5 anni è del 10,6% (tra i valori peggiori di tutta l'Africa). Inoltre, solo il 17% delle donne partorisce in un ospedale (mentre la percentuale media africana è 46%).

Nel Eleventh Five Year Plan (2007-12), il governo indiano ha definito le priorità per migliorare gli standard di vita della popolazione. Dal 2000 al 2015, la speranza di vita alla nascita è passata da 62 a 68 anni. Anche se molti indicatori di salute sono migliorati, i tassi di mortalità materna e infantile rimangono ancora elevati. Anche la nutrizione rimane un fattore critico: allo stato attuale, il 40% dei bambini malnutriti del mondo vive in India. Con il 17% della popolazione mondiale, l'India rappresenta il 20% delle malattie su base globale, nonché un 20% per mortalità materna e un 25% per mortalità infantile sotto i 5 anni.

Anche in Myanmar, l'aspettativa di vita alla nascita è aumentata da 62 anni nel 2000 a 65 nel 2015. Tra i paesi ASEAN, il Myanmar ha l'aspettativa di vita più bassa e il secondo più alto tasso di mortalità neonatale e infantile. In questo paese, le più frequenti cause di malattia e morte sono ancora la tubercolosi, la malaria e l'HIV/AIDS: l'incidenza della tubercolosi è di tre volte superiore alla media mondiale e una delle più alte della regione asiatica.

Tra i paesi su cui ci siamo concentrati, le Filippine sono il paese in cui l'aspettativa di vita alla nascita raggiunge i livelli più alti dal 2000. Ovviamente, la tendenza risulta meno dinamica: da 66 anni nel 2000 a 68 anni nel 2015. Uno dei problemi principali è la persistenza del virus HIV. Questo è il motivo per cui l'UNDP ha recentemente istituito 17 squadre regionali di assistenza dedicata all'AIDS, con l'obiettivo di fornire un supporto multi-settoriale per contrastare la crescente epidemia di HIV.

Anche in Sud Africa l'HIV è un problema sanitario di assoluto rilievo. Dopo la caduta da 56 anni nel 2000 a 53 anni nel 2010, l'aspettativa media di vita è salita a 62 anni nel 2014. La tendenza recente è stata conseguita principalmente grazie alla rapida diffusione dei programmi di trattamento antiretrovirale per la lotta contro l'HIV/AIDS e sostenuta dalla diminuzione di mortalità sia adulta che infantile, nonché da un graduale calo del tasso di fertilità femminile.

In Benin, la spesa sanitaria pro capite è cresciuta da $ 14 nel 2000 a $ 37 nel 2014. La qualità dei servizi sanitari forniti è ancora troppo bassa e gli operatori sanitari non sono ancora abbastanza qualificati; anche la distribuzione geografica delle risorse (centri sanitari, lavoratori e così via) non risulta efficiente.

L'Etiopia, con una spesa pro capite di $ 27 nel 2014 rimane ancora lontana dalla media globale.

Nel 2000, l'India, ha avuto una bassissima spesa pro capite: $ 19. Nel 2015, invece, ha raggiunto i $ 75. Sempre nel 2015, la spesa sanitaria in India è aumentata in 13 dei 14 Stati per i quali sono disponibili i dati.

La spesa sanitaria pro capite del Myanmar è la più bassa tra i paesi oggetto del nostro studio: mentre nel 2000 il paese ha mostrato una spesa di $ 3, il valore è salito a $ 24 nel 2012 ed è poi sceso a $ 20 nel 2014.

Nelle Filippine, la spesa totale sanitaria pro capite in termini nominali è aumentata costantemente: tra il 2007 ed il 2011 l'aumento medio è stato pari a 5,2%, raggiungendo un valore massimo di $ 135 nel 2014.

In Sud Africa la spesa sanitaria pro capite è la più alta nel nostro gruppo di paesi, con i suoi $ 570 nel 2015, anche se questo dato potrebbe essere influenzato dal grande dispendio di risorse economiche destinate alla lotta contro l'HIV.

3.3 Education Development

L'istruzione è uno strumento fondamentale per lo sviluppo.

Uno studio della Banca Mondiale (Tembon, Fort, 2008) afferma che l'educazione ha un'influenza grande e positiva sullo sviluppo e sulla salute umana. Dalla ricerca risulta che i bambini nati da madri più istruite hanno generalmente un maggiore peso alla nascita, hanno meno probabilità di morire durante l'infanzia e una maggiore probabilità di essere completamente vaccinati.[3]

La nostra analisi ci ha mostrato che tutti i paesi analizzati mancano di una ampia e solida strategia di istruzione e che le disuguaglianze territoriali, tra aree rurali e urbane, e di genere, tra maschi e femmine, in materia di istruzione sono ancora purtroppo dirimenti per la crescita globale della popolazione.

La situazione dei paesi analizzati, in valore assoluto, infatti conferma una grave difficoltà di evoluzione del sistema di istruzione.

Tab. 1: Mean Years of Schooling (of Adult)

	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014
Benin	1.6	2.6	3.2	3.2	3.2	3.2	4.4
Ethiopia	N.A.	1.5	2.2	2.4	2.4	2.4	N.A.
India	3.0	3.6	4.4	4.4	4.4	4.4	N.A.
Myanmar	2.4	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	N.A.
Philippines	7.1	8.0	8.9	8.9	8.9	8.9	N.A.
South Africa	6.5	8.8	9.6	9.7	9.9	9.9	N.A.

Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017

Gli anni medi di scuola frequentata in India nel 2013 sono 4,4, contro gli 11,7 previsti. Gli stessi anni di frequenza sono attesi anche nelle Filippine (11,7), ma il paese ha una presenza media scolastica di 8,9 anni. I dati più bassi tra i tre paesi asiatici sono presenti in Birmania, la quale prevede solo 8,6 anni di scolarizzazione, mostrando una partecipazione media inferiore alla metà.

Cambiando continente, l'Etiopia e il Benin presentano i dati maggiormente scoraggianti, anche se in aumento. È sufficiente osservare la media di frequenza degli anni scolastici, che nel primo caso nel 2013 era di 2,4 e nel secondo 3,2 anni, per salire a 4,4 nel 2014. Ciò suggerisce che, come in India e in Birmania, ci sono grandi segmenti con una completa assenza di istruzione.

Il Sud Africa emerge prepotente con i suoi 10 anni di partecipazione scolastica.

La frequenza della scuola primaria in Sud Africa inoltre è molto alta raggiungendo il 90% della popolazione, in India circa l'83%, in Etiopia il 64%, nelle Filippine il 63%, e il 58% in Myanmar. I dati anomali si presentano in Benin per il quale l'UNICEF individua una frequenza della scuola primaria di circa il 70% (UNICEF).

Lo scenario cambia completamente quando si studiano i dati per l'istruzione secondaria. Infatti, in Etiopia e nelle Filippine la percentuale di partecipazione si riduce al 16%; in Benin e in Myanmar, è circa il 45%; in India è 50%.

Il Benin, che è attanagliato dal problema del lavoro giovanile, presenta una alfabetizzazione di circa il 30% della popolazione femminile, mentre il tasso maschile sale a quasi il doppio (Tembon, Fort, 2008).

I dati etiopi, restano ancora a un livello molto basso, anche se la strategia di formazione del governo ha fissato l'obiettivo di diffondere una educazione primaria universale nel paese.

Quindi, anche se i governi dell'Etiopia e del Benin sembrano essere consapevoli dell'importanza dell'istruzione nel processo di sviluppo del paese, l'attuazione dei piani proposti (anche a causa della burocrazia) è spesso troppo lenta e non efficace.

In Sud Africa il numero dei giovani che si diplomano alla scuola secondaria e sono qualificati per l'ammissione all'Università è aumentato del 56% (da 110.000 giovani nel 2009 a 172.000 nel 2013). Il MTSF (Medium Term Strategic Framework) si è posto l'obiettivo di raggiungere 250.000 studenti entro il 2019.

In India, il Twelfth Plan affronta le strategie dedicate al settore dell'istruzione come un elemento importante per lo sviluppo. Il Sarva Shiksha Abhiyan (SSA) e la RTE hanno molto aumentato l'istruzione di base. L'India, infatti, mostra un alto tasso medio di alfabetizzazione (circa il 90%), anche se la percentuale cambia completamente nelle aree

[3] Sfortunatamente non ci sono importanti serie temporali per valutarne meglio il reale incremento, ma esistono comunque dati assolutamente significativi.

tribali del paese e tra generi differenti. Su queste due debolezze prioritarie il governo centrale e quelli locali stanno attuando programmi specifici.

I dati delle Filippine sono collegati al costo e alla perdita di reddito che una famiglia deve affrontare per permettere al figlio di frequentare la scuola secondaria.

Il Myanmar attua politiche specifiche, attraverso il FESR, sull'istruzione superiore, e questo probabilmente fa la differenza.

Il governo etiope nel 2008 ha iniziato cercando di migliorare la qualità dell'istruzione attraverso lo School Improvement Programme lanciato all'interno di General Education Quality Improvement Programme (GEQUIP). Questo programma intende migliorare le prestazioni degli studenti attraverso la creazione di un ambiente scolastico favorevole, il miglioramento delle strutture scolastiche, utilizzando i tutoraggi e così via.

Il Plan Décennal de Developpement du Secteur de l'Education (PDDSE) beninese e il MTSF del Sud Africa, con la costruzione della Borsa Funga Lushaka per gli insegnanti, sottolinea la necessità di un adeguamento della qualità del sistema di istruzione nazionale.

Anche l'India investe in programmi per aumentare la frequenza alla scuola secondaria e per migliorarne la qualità. Invece, il Benin presenta una diminuzione della spesa pro capite per l'istruzione, nonostante l'attenzione dei piani governativi e bilaterali dedicata a questo settore.

Purtroppo l'analisi delle spese per l'istruzione dei sei paesi oggetto di studio non è facile in quanto i dati disponibili sono frammentati e piuttosto obsoleti.

Nel caso delle spese sul PIL, si può vedere dalla tabella 2 che non ci sono dati disponibili per il Myanmar, che le Filippine ha presentato una cifra bassa (3,4) nel 2013 e che l'India ha dati crescenti, il 3,8% nel 2012. A proposito dei paesi africani possiamo vedere una diminuzione della spesa sia in Benin (da 5,0 nel 2010 a 4,4 2014), che in Etiopia (da 5,5 nel 2011 a 4,5 2013) che in Sud Africa (da 6,4 nel 2012 a 6,1 2014). Ma nello stesso tempo si può osservare un sostanziale aumento negli ultimi quindici anni.

Tab. 2: Government Expenditure on Education, total (% of GDP)

	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014
Benin	N.A.	**13.5**	**26.1**	N.A.	**25.0**	**22.3**	**22.2**
Ethiopia	N.A.	**14.9**	**26.3**	**29.7**	**30.5**	**27.0**	N.A.
India	N.A.	**17.5**	**11.7**	**13.7**	**14.1**	N.A.	N.A.
Myanmar	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Philippines	N.A.	**15.2**	N.A.	N.A.	N.A.	**20.3**	N.A.
South Africa	N.A.	N.A.	**18.0**	**18.9**	**20.6**	**19.2**	**19.1**

Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017

La spesa pubblica sulla spesa totale conferma la tendenza, perché il Sudafrica, l'Etiopia e il Benin mostrano una leggera diminuzione tra il 2012 ed il 2013, ma un sostanziale aumento, anche se piccolo tra il 2000 ed il 2013.

Tutti i dati esaminati fanno emergere con grande evidenza che i sei paesi presi in esame vedono gli altri elementi dello sviluppo umano, la salute e l'istruzione, come complementari o addirittura strumentali allo sviluppo economico.

Questa idea, anche se mitigata in alcuni progetti, anche se coperta da vari programmi settoriali, anche se riconosciuta come un limite, permea tutti i sistemi strategici dei sei paesi. Le strategie che vengono realizzate nei due settori, health e education, sono spesso dovute alla necessità di conformità con le tendenze della comunità internazionale, che richiede anche il raggiungimento di obiettivi specifici del settore.

La rapida espansione nell'accesso all'istruzione è certamente una condizione necessaria, seppur non sia una condizione sufficiente, per garantire che la popolazione possa avere le conoscenze e le competenze che permettano loro di seguire un percorso di sviluppo più autonomo, lungo e produttivo.

Il passaggio delle competenze necessarie non solo per il raggiungimento di uno sviluppo ma per tutte quelle attività propedeutiche allo sviluppo, come l'istruzione, necessita certamente di un lavoro congiunto tra più attori coinvolti nel processo di co-creazione di sviluppo.

3.4 Human Development Index

Il Benin è l'unico paese all'interno del gruppo considerato che registra un cambiamento nell'HDI in negativo, perdendo due posizioni nel periodo tra il 2009 e il 2014. Esso è ancora un paese a basso sviluppo umano, dal momento che continua a mostrare risultati deludenti soprattutto riguardanti la speranza di vita, come abbiamo visto in precedenza, nonostante il piano di sviluppo della salute che è stato implementato dal Ministro della Salute beninese nel 2009. In ogni caso, l'HDI mostra un aumento tra il 2000 ed il 2014, anche se resta il secondo valore più basso tra i paesi oggetto di studio, dopo l'Etiopia.

Tab. 3: Human Development Index

	2000	2005	2010	2011	2013	2012	2014
INDIA	0,496	0,539	0,586	0,597	0,604	0,600	0,609
MYANMAR	0,425	0,478	0,520	0,524	0,531	0,528	0,536
PHILIPPINES	0,623	0,640	0,654	0,653	0,664	0,657	0,668
BENIN	0,392	0,433	0,468	0,473	0,477	0,475	0,480
ETHIOPIA	0,284	0,347	0,412	0,423	0,436	0,429	0,442
SOUTH AFRICA	0,632	0,613	0,643	0,651	0,663	0,659	0,666

Fonte: Dati UNDP Gennaio 2017

Anche l'Etiopia ha mostrato un crescente indice di sviluppo umano, guadagnando due posizioni nella classifica mondiale; tra il 2000 ed il 2010, l'HDI è sostanzialmente raddoppiato, anche grazie a programmi come il Sustainable Development and Poverty Reduction Programme (SDPRP-2002) e il Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (PASDEP). Il percorso di crescita di un paese che inizia a mostrare un elevato dinamismo (come nel caso etiope), non sempre porta ad un aumento del benessere della popolazione. In effetti, l'Etiopia è ancora un paese a basso sviluppo umano e si classifica al 173mo posto.

L'India ha raggiunto un buon livello di sviluppo economico negli ultimi venti anni, eppure ha lasciato che gli altri elementi dello sviluppo umano restassero un po' indietro. L'United Nations Human Development Report 2014 (UNDP) mostra che l'India è un paese di medio sviluppo umano, dal momento che si classifica al 135mo posto nella classifica mondiale.

Il Myanmar mostra l'HDI più basso (0,536) in Asia. Nel 2001, il governo ha lanciato il suo Thirty-year National Long-Term Plan, che, nel 2011, è divenuto il Twenty-year Long-Term Planning and National Economic Development. Tale piano a lungo termine è a sua volta diviso in short-term Five Year Plans, un programma ponte triennale sulla base delle riforme, e il FESR, che individua le priorità politiche per il periodo 2012-2015.

Le Filippine presentano il più alto HDI nel gruppo di paesi in esame. Il paese è classificato come medio-HDI e si colloca nel 2014 al 115 posto su 187 paesi.

Il Sud Africa mostra un percorso di crescita costante dell'HDI dal 1990. Tuttavia, dal momento che, nel frattempo, molti altri paesi hanno ottenuto buoni risultati in termini di sviluppo umano, il Sud Africa è aumentato solo di quattro posizioni nel HDI world rank, soprattutto grazie al suo elevato PNL pro capite PPP. Infatti, negli indicatori relativi all'health ed all'education, il Sud Africa presenta valori medi: un basso livello di speranza di vita alla nascita e una media accettabile in anni di scolarizzazione. Il paese ha davvero bisogno di una spinta in investimenti in buone strategie e programmi per sostenere l'assistenza sanitaria, e per sconfiggere l'HIV e la tubercolosi. In effetti, questi sono gli obiettivi primari sia del National Development Plan che del Medium-Term Strategic Framework.

4. The Overall Development Management Model

La persistente carenza di sviluppo umano nel mondo a nostro parere deve essere affrontata e spiegata collegando cause strutturali a cause temporanee.

Nel 2017 siamo in grado di affermare con convinzione che lo sviluppo umano verso il quale un paese deve tendere non solo deve essere equilibrato e sostenibile, ma deve anche essere libero.

Per far sì che questo avvenga è necessario che un paese tenda non solo alla crescita economica, ma ad una crescita su tre elementi - economia, sanità ed istruzione - bilanciata e a lungo termine, rispettando primariamente le risorse materiali e immateriali dei paesi; ovvero ad una crescita che non rinneghi le origini del paese, ma che si fondi sulla cultura dello stesso, le sue tradizioni, la sua religione, senza mai dimenticare di collegare le proprie caratteristiche alle prospettive dei mercati globalizzati a livello internazionale.

Gli errori commessi in passato legati alla supposizione che un modello di sviluppo fosse universale, applicabile a tutti i contesti, non possono più essere riprodotti. Oggi è necessario che il modello di sviluppo di un paese sia legato ai suoi tratti distintivi, alla sua storia, al suo ambiente culturale e socio-economico, e progettato ed implementato dal paese stesso.

Per fare ciò è indispensabile chiamare a raccolta più forze differenti, sia in qualità di attori che in qualità di metodologie. La co-creation e la co-gestione divengono fondamentali per portare a termine la progettazione e l'implementazione di un processo di sviluppo per un'area debole.

I fondi e le competenze internazionali restano ancora una chiave per avviare il processo di co-creazione dello sviluppo, diventando un volano di crescita, ma non l'unica permanente soluzione possibile.

Il nostro modello vuole fornire una chiave per evitare che una situazione temporanea e contingente (l'immissione nel paese emergente di capitali, skills e tecnologie provenienti dai paesi avanzati) diventi lo strumento permanente di sviluppo del paese.

Le risorse estere materiali e immateriali devono essere utilizzate per la co-creazione di uno sviluppo indipendente, per la definizione congiunta del valore unico e insostituibile del paese e non di uno stato sociale irrimediabilmente dipendente dagli aiuti stranieri.

L'Overall Development Management Model, risultato del nostro studio, non intende essere una soluzione universale, ma semplicemente un metodo attraverso il quale ogni paese possa formulare una sua peculiare strategia di co-creazione dello sviluppo.

Questa, a parere di chi scrive, può essere raggiunta attraverso una metodologia ibrida tra economia e management che utilizza sinergicamente alcuni strumenti tradizionali della gestione, del Project Management, del Logic Framework Approach e del Resultant Based Management, in modo da consentire a ciascun paese di pianificare e gestire il proprio processo di sviluppo.

Il modello di sviluppo a cui uno Stato deve necessariamente tendere è, quindi, un modello di sviluppo complesso, completo, equilibrato, sostenibile e autonomo.

4.1 Il Development Lifecycle

Il percorso che indichiamo in questo lavoro è fondato sull'idea del ciclo di vita dello sviluppo.

Per definire un buon piano strategico per un paese in trasformazione, infatti, è molto importante conoscere il punto di sviluppo in cui si trova, nonché le fasi di sviluppo future verosimili.

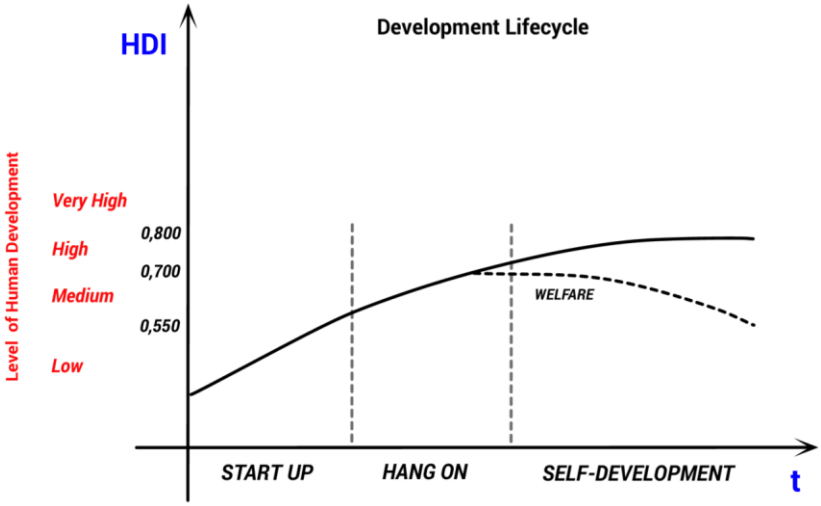
Nel caso della crescita di un paese ovviamente il ciclo di vita presenta caratteristiche differenti dal ciclo di vita di un prodotto o di un'impresa, sia che esso sia a consuntivo che a preventivo.

Sull'asse delle ascisse troviamo sempre il tempo, il quale verosimilmente sarà basato su un'unità annuale[4]*. Sull'asse delle ordinate, invece, troviamo l'Human Development Index suddiviso in Low HDI (da 0,0 a 0,549), Medium HDI (da 0,550 a 0,699), High HDI (da 0,700 a 0,799), Very High HDI (>0,800).*

L'incrocio tra il tempo e l'HDI divide il ciclo di vita dello sviluppo in 3 fasi più una: start up, hang on, self development o welfare.

La prima fase, fase di avvio del processo strategico di sviluppo, che, verosimilmente, comprende il passaggio da un low HDI ad un medium HDI, è la fase più complessa, in cui l'apporto delle competenze e dei capitali stranieri è fondamentale per la riuscita del piano strategico e per il raggiungimento dei risultati prefissati.

Fig. 4: Development Lifecycle



Fonte: Sciarelli e Rinaldi, 2017.

La fase di Hang On è una fase molto delicata, in quanto prevede l'esistenza di un impegno specifico sulle tre aree dello sviluppo umano, Difatti, lo sbilanciamento verso un solo elemento, generalmente quello economico, può determinare un pericoloso effetto a 'fuoco di paglia'.

La terza fase può comprendere due scenari, il self development ed il welfare. Il primo rappresenta un'evoluzione dello sviluppo verso il mantenimento o la crescita dell'HDI ottenuto in completa indipendenza delle forze locali dalla comunità internazionale. In questa fase infatti, il governo e la popolazione, divengono congiuntamente e completamente artefici del proprio sviluppo. Nel secondo scenario, welfare, invece, si ritorna indietro sia come sviluppo che come autonomia divenendo il paese dipendente dallo stato sociale, ossia dall'assistenza straniera.[5] *La fine della seconda fase e la terza sono, quindi, determinanti, in quanto il territorio è chiamato a scegliere tra l'indipendenza e la dipendenza dai paesi stranieri.*

---

[4] Il Development Lifecycle al tempo zero non corrisponde, ovviamente, alla nascita del paese come accade per il ciclo di vita di un'impresa, ma alla nascita dell'intenzione allo sviluppo.

[5] Questo scenario si può verificare anche in modo anticipato durante la fase di hang on.

Il ciclo di vita dello sviluppo, per rappresentare non solo una mera osservazione degli accadimenti ma uno strumento efficace per la scelta della strategia, deve essere spacchettato in tre cicli di vita distinti, il ciclo di vita dello sviluppo economico, quello dello sviluppo sanitario e quello dell'education development. Questi vedranno sull'asse delle ascisse sempre il tempo e sull'asse delle ordinate, rispettivamente, il GNI per capita, la media attesa di vita alla nascita e gli anni di scolarizzazione.

Questi cicli di vita dei settori dello sviluppo riusciranno a permettere di orientarsi meglio nella definizione del piano strategico, comprendendo soprattutto le aree di debolezza e gli elementi di sbilanciamento dello sviluppo complessivo.

Una volta definito il ciclo di vita dello sviluppo del paese avuto fino all'anno precedente al momento dell'attivazione strategica, e compreso in che fase ci si trova, per procedere con la programmazione strategica, è necessario, definire una vision di lungo termine che fungerà da orientamento generale all'interno del quale collocare i piani strategici complessivi o di settore.

Per il paese, conoscere la fase nella quale si trova, per ciascuno dei tre ambiti (economico, sanitario, dell'istruzione) rappresenta la base di partenza per poter assumere un ruolo attivo nel proprio percorso di sviluppo e per iniziare a definire un percorso di crescita che sia del tutto peculiare ed orientato in base alle proprie priorità.

Una volta stabilito l'asset strategico di lungo periodo, è necessario definire, quindi, i parametri obiettivo di ogni singola fase.

Mettendo in relazione il nostro Lifecycle of development con la ricerca precedentemente condotta potremmo dire che: il Sud Africa e le Philippine sono in un pieno stato di Hang On per uno sviluppo umano complessivo, seppur il primo si trova in una fase di start up per l'Health, mentre l'India si trova in una fase iniziale dell'Hang On, ma in Start Up per l'education insieme all'Ethiopia, al Benin ed alla Birmania. Quest'ultimo, a differenza degli altri due che si trovano in una fase di Start Up in tutti i settori, si trova al principio di un Hang on per l'health.

L'utilità dello strumento che abbiamo elaborato è amplificata dalla possibilità di esercitare interventi diversi in ciascuna delle aree individuate (economics, health, education). Pertanto, se, come avviene nel caso indiano, il paese mostra una crescita economica elevata, ma è ancora debole sia sotto il profilo sanitario che sotto quello dell'istruzione, le misure da intraprendere varieranno a seconda degli ambiti di applicazione.

Incrociando così i lifecycle dell'India, ad esempio, ci troveremmo a pianificare un programma strategico che vede nella fase di start up di 5 anni una strategia di consolidamento e riequilibrio del GNI, di mantenimento e leggera crescita del life expectancy e di sviluppo dell'educazione, per la quale possono essere fondamentali le competenze ed i capitali stranieri.

4.2 Il processo di co-creazione dello sviluppo

Nel momento in cui la nazione manifesta l'intenzione allo sviluppo si posiziona al principio della propria fase di start up del processo di co-creazione dello sviluppo (fig. 5).

In questa fase i macro-attori principali sono il Sustainable Development State (SDS) (Johnson, 1999), la comunità internazionale (I.C.), attraverso piani bilaterali o multilaterali e l'impegno delle istituzioni intergovernative, e gli attori non governativi (NGA) (Sciarelli e Rinaldi, 2017). Il primo è il fulcro della fase di Start Up, anche se la comunità internazionale in questa fase presenta un consistente rilievo, avendo il compito precipuo di fornire risorse materiali ed immateriali allo stato per l'avvio del processo e per la realizzazione di una crescita bilanciata, ma repentina.

Gli NGAs, invece, hanno il compito di implementare le strategie e di fare da tramite con la popolazione per il coinvolgimento di quest'ultima.

Nella fase di start up gli step di programmazione sono cinque: Analisi strategica (A), identificazione delle Strategie (S), Pianificazione (P), Implementazione (I) e Controllo (C). Questi step si avvalgono di strumenti provenienti da approcci di management differenti, come i metodi di scomposizione del lavoro, Gantt e Pert Chart (Yu Chuen-Tao, 2000), Milestone (Fantin, 2013), pianificazione per output e outcomes (Armstrong e Stephens, 2008; Alesani, 2014), Experiment (Traclò, in Sciarelli, Rinaldi, 2017), Solar System HRM (Sciarelli, 2015) etc.

Il territorio che intende iniziare il suo processo di sviluppo, quindi, compone i cinque step con le proprie caratteristiche distintive, creando un percorso di sviluppo per il singolo paese: Country Analysis (C.A), Country Strategy (C.S), Country Planning (C.P), Country Implementation (C.I) e Country Control (C.C).

Come è evidente dalla figura, in questa prima fase del processo la creazione di sviluppo è affidata primariamente al lavoro coordinato, congiunto e paritario dell'SDS e della I.C., mentre la società civile ha ancora un peso limitato e, come suddetto, è concentrata sull'implementazione del programma di sviluppo sul territorio.

La nostra co-creazione dello sviluppo immagina una creazione di soluzioni ai problemi (Alves, 2013) attraverso delle relazioni che si muovono dall'alto verso il basso (top down) e dal basso verso l'alto (bottom up) e che fino al raggiungimento almeno di una fase di hang on non coinvolgono la popolazione se non attraverso gli NGAs.

*Tutti gli attori entrano nel processo di sviluppo nella fase di start up in un sistema di co-governance, ma già dalla seconda fase i ruoli prevedono un coinvolgimento complessivo e multilivello di tutti gli attori secondo un sistema di cooperazione di 'co-management' (*Brandsen e Pestoff, 2006*).*

Nella fase di Hang On, invece, il paese ha il principale compito di mantenere la crescita, di creare sviluppo, abbandonando gradualmente le risorse materiali ed immateriali provenienti dall'estero.

Gli NGAs e la popolazione da essi rappresentata in questa fase inizia ad avere un peso specifico anche per la programmazione dello sviluppo. Il coinvolgimento della popolazione, in un approccio strategico a doppia via, Top

Down e Bottom Up, è difatti la chiave perché la stessa assuma su di se' il processo di sviluppo e lo porti avanti. L'SDS, con un leggero supporto specifico della I.C., però, rappresenta ancora il perno del programma di sviluppo.

In questa fase gli attori su menzionati unendo il metodo e gli strumenti alle caratteristiche distintive del paese, compongono in modo progressivo quattro aree di sviluppo (C.A, C.S, C.P, C.I), lasciando il controllo come interfase per monitorare non solo l'implementazione del piano ma anche l'utilizzo della metodologia nelle fasi precedenti.

I local NGA, quindi, nella seconda fase, acquisiscono un ruolo fondamentale divenendo attori in grado di aiutare la definizione della pianificazione e dell'implementazione del programma di sviluppo progettato, arricchendo il processo di un co-management (Brandsen, Pestoff, 2006) indispensabile in questa fase. Nel momento in cui la popolazione sposa lo sviluppo, la società civile, divenuta nel frattempo più ricca, più sana e più istruita, dirige insieme all'SDS il processo nel suo complesso.

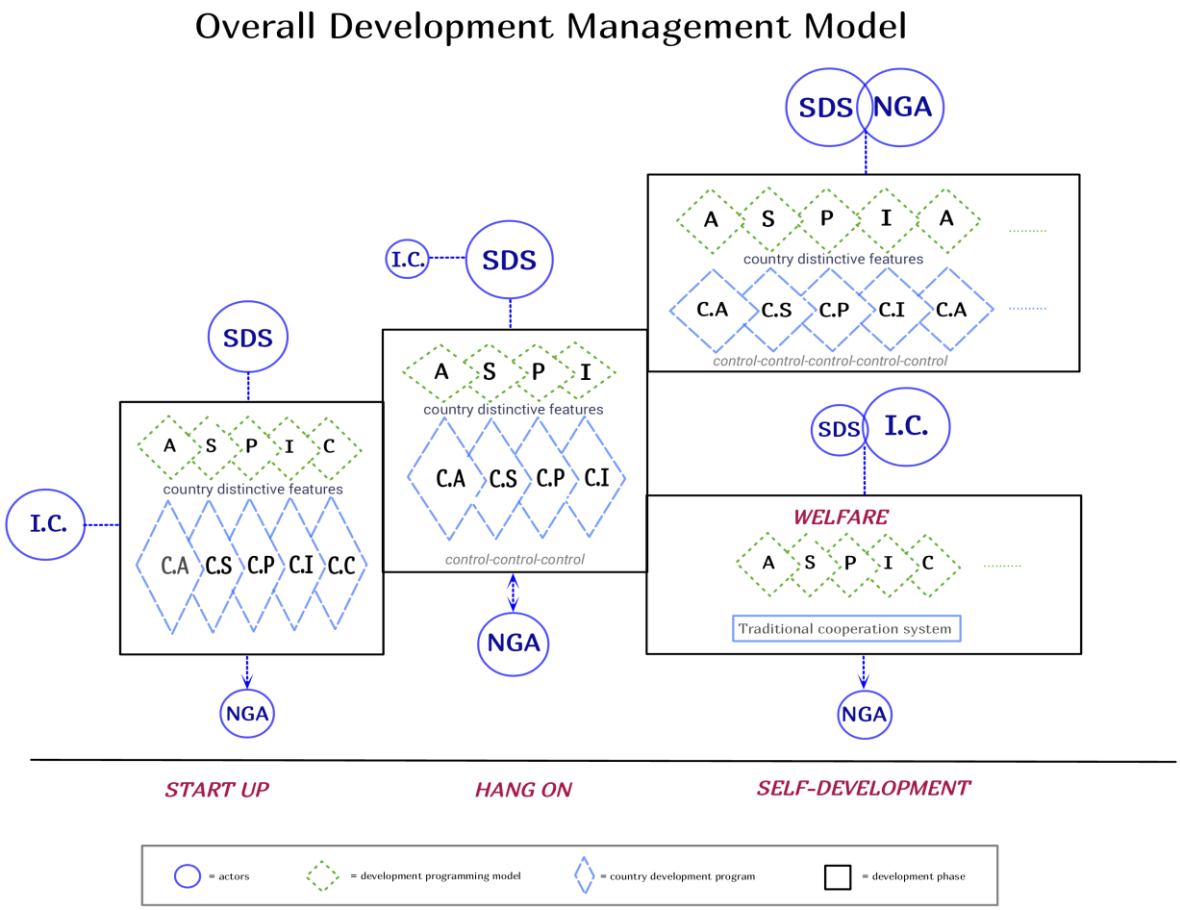
Il gruppo nazionale, composto dagli attori pubblici, privati e la società civile, diviene quindi sufficiente al proprio sviluppo e si allontana progressivamente dagli aiuti stranieri, fino a realizzare un vero e proprio self-development.

Al termine della fase di Hang On, infatti, il paese va verso uno sviluppo indipendente, il self-development, che vede come attori principali l'SDS e gli NGAs. Questi insieme formano la programmazione strategica ed operativa del paese, e la implementano sempre in modo sinergico, realizzando a pieno il processo di co-creazione dello sviluppo basato su un approccio congiunto Top Down e Bottom Up.

Nel Self Development gli step previsti dal metodo sono infiniti, in quanto, infinita dovrebbe essere la durata della fase stessa. La progressione dei primi quattro step è la stessa della fase precedente, con la fase di controllo che si ripropone durante tutto il percorso di programmazione, ma questa si ripete n volte, non si esaurisce quindi in un unico ciclo.

La co-creazione dello sviluppo delle aree deboli a cui ci si riferisce nel modello, partendo da riferimenti teorici mutuati sia dal management del settore privato che pubblico (Vargo et al., 2008; Bason, 2010; Osborne, 2013; Brandsen e Pestoff, 2006; Alves, 2013), è intesa, quindi, come 'creazione congiunta tra gli attori internazionali, i governi e gli NGAs territoriali di programmi di sviluppo, che si articola in co-governance tra i tre attori nella fase di start up, alla quale si aggiunge il co-management nella seconda fase per raggiungere attraverso un crescente distacco dalla comunità internazionale la piena co-production del self-development'.

Fig. 5: Overall Development Management Model



Fonte: Sciarelli, Rinaldi, 2017.

Durante la fase di Hang On, però, è possibile che il paese non riesca a progredire verso uno sviluppo sempre più autonomo e che manifesti, invece, sempre più il bisogno degli aiuti internazionali. In questo caso il processo di sviluppo

di quel paese si cristallizzerà nella formazione di uno stato sociale, ossia di uno stato che mantiene la necessità di essere aiutato dai capitali e le competenze straniere. Nello stadio di Welfare, che ha una durata indefinibile, in quanto si interrompe nel momento in cui rinasce l'intenzione allo sviluppo e quindi riparte il Development Lifecycle, il metodo immaginato può essere comunque utilizzato per la pianificazione, anche se nel momento di ibridazione con le peculiarità del paese si trasforma generalmente in piani di cooperazione internazionale tradizionalmente intesa. È bene sottolineare che la prospettiva adottata non è di tipo deterministico: il paese che si trovi nella fase di welfare può in ogni momento decidere di riavviare il proprio processo di sviluppo assumendone il ruolo di protagonista, secondo i meccanismi suggeriti dal modello.

Esistono nel modello degli elementi universali, distinti nei tre stadi del Lifecycle, come il metodo, gli obiettivi universali di sviluppo (MDG e SDG) e la composizione degli attori, e molti elementi specifici, come la durata dei piani, gli obiettivi, la scelta delle strategie (C.S.), le modalità di raggiungimento dei risultati, l'attività di coinvolgimento e di implementazione, il sistema di reperimento dei fondi necessari per il processo di sviluppo e i conseguenti sistemi di controllo.

L'Overall Development Management Model è strutturato attorno ad alcune caratteristiche di base, a partire dalla considerazione stessa dello sviluppo, inteso come sviluppo umano nel suo complesso, in cui si preveda quindi un equilibrio tra le diverse aree e che sia gestito in maniera strategica, con una prospettiva di lunga durata ed un ruolo del paese che, in particolare modo nel medio-lungo periodo, sia totalmente indipendente da soggetti esterni. Il modello si basa, inoltre, sull'ibridazione di approcci differenti: la programmazione strategica è basata sull'utilizzo di strumenti provenienti da sistemi differenti della scienza economica e gestionale e, all'interno del medesimo ambito del management, sono stati utilizzati strumenti differenti. Uno dei punti di forza del modello risiede, poi, nella scomposizione del modello stesso in tre fasi temporalmente differenziate, che vogliono cogliere lo stato di Overall Development del paese. Tra le caratteristiche, è opportuno rammentare l'approccio adottato, che, in una visione completamente sinergica di co-creazione di valore, non può che essere un approccio a due vie, top-down e bottom-up, in quanto il governo e le istituzioni in genere hanno certamente il compito di dirigere il paese in una dinamica top-down, ma, affinché lo sviluppo sia inclusivo, duraturo e stabile, devono necessariamente tenere conto delle istanze e delle necessità del territorio. Fondamentale, in questa prospettiva, è il coinvolgimento della popolazione, che rappresenta uno degli elementi davvero distintivi del modello proposto. L'obiettivo è la definizione, per ogni paese, di un proprio peculiare processo di sviluppo. Da qui, la necessità di una crescente indipendenza degli attori pubblici nazionali da quelli internazionali, snodo fondamentale per il raggiungimento di una reale autonomia del paese nel proprio percorso di crescita. Nella nostra prospettiva, tale obiettivo si raggiunge attraverso la strutturazione peculiare dei piani di sviluppo, che devono essere non solo basati sulle caratteristiche del paese, ma anche orientati da quello che il paese stesso definisce come il proprio ordine di priorità.

L'Overall Development Management Model, quindi, rappresenta il processo metodologico per programmare ed implementare lo sviluppo in modo congiunto, necessario per un paese per raggiungere il proprio sviluppo bilanciato, sostenibile e libero, correndo insieme per arrivare lontano.

Bibliografia

ALESANI D. (2014), *Result Based Management*, in Missoni E., Alesani D., *Management of international institutions and NGOs*, Routledge, Oxford.

ALBROW M., SECKINELGIN H. (eds.) (2010), *Global Civil Society 2011. Global Justice*, Palgrave Macmillian, London.

ALVES H. (2013), *Co-creation and innovation in public services in Service Industries Journal*, May 2013, pp. 671-682.

ANAND S., KANBUR S.M.N. (1993), "The Kuznets process and the inequality-development relationship", *Journal of Development Economic*s, vol. 40, n. 1, pp. 25-52.

ANDREWS K. R., (1980), *The concept of corporate strategy*, Burr Ridge, Irwin Professional Pub., IL.

ARGUETA DE BARILLAS M., GOMEZ F.J. (2014), *Creating New Models, Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America*, Global Agenda Council, World Economic Forum.

ARMSTRONG M., STEPHENS T. (2008), *Management and leadership: A guide to managing for results* (2nd ed.), Kogan Page, London.

BARNEY J.B. (2006), *Risorse, Competenze e Vantaggi Competitivi*, Carocci editore, Roma.

BASON C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, Bristol: The Policy Press.

BEZANSON K.A., ISENMAN P. (2012), *Governance of new global partnership. Challenges, weakness, and lessons*, CDG Policy Paper 014.

BRANDSEN T., PESTOFF V. (2006), "Co-production, the third sector and the delivery of public services", *Public Management Review*, vol. 8, n. 4, pp. 493-501.

BUSSI F. (2001), *Progettare in partenariato*, Franco Angeli, Milano.

CAMERON K.S., QUINN R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Prentice Hall, New Jersey.

CARSON A.S., COATES E. (2011), *Seizing the Opportunity in Public-Private Partnerships strengthening capacity at the state department*, USAID, and MCC.

CESAREO V. (2003), *Alla ricerca della società civile, Soveria Mannelli*, Rubbettino, Catanzaro.
CLELAND D.I. (2007), *Project Management: Strategic Design and Implementations*, McGraw Hill, New York.
FANTIN I. (2013), *Applicare il Problem Solving*, Create space.
JOHNSON C. (1999), *The Developmental State: Odyssey of a Concept*, in Woo- Cummings M., Cornell (eds.), *The Developmental State*, Cornell University Press, New York.
KERZNER H. (2003), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (8th ed.), Wiley, New Jersey.
LUNDSGAARDE E. (2010), *Emerging Non-State Actors in Global Development: Challenges for Europe*, EDC 2020 Working Paper 7/2010.
MEYER K.E. (2004), "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, n. 4, pp. 259-277.
MISSONI E., ALESANI D. (2014), *Management of International Institutions and NGOs*, Routledge, Oxford.
OSBORNE S.P. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24 (S1), September 2013, pp. S31-S47.
PENG M.W., WANG D.Y.L., JIANG Y. (2008), "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies", *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n. 5, pp. 920-936.
PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
RIDLEY-DUFF M.B., FEANOR P. (2008), U*nderstanding social enterprise: Theory and practice. Introduction to a new textbook*, SERC Conference, www.Isbu.ac.uk.
RISPOLI M.(2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
ROSSI M. (2004), *I progetti di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
RUNDE D.F., ZARGARIAN A. (2013), *The Future of Public-Private Partnerships: Strengthening a Powerful Instrument for Global Development*, OCT 25, http://csis.org/publication/future-public-private-partnerships-strengtheningpowerful-instrument-global-development
SALAMON L.M., ANHEIER H.K. (1997), *Defining the non profit sector*, Manchester University Press, Manchester.
SCHIESARI R. (2015), *L'orientamento strategico*, in *Economia e gestione delle imprese*, Giappichelli Editore, Torino.
SCIARELLI F. (2015), *Human Resource Management for Sustainable Development - Solar System for NGO*, Sustainable Development Conference 2015, July 5th-7th, 2015.
SCIARELLI F., RINALDI A. (2015), *Economic and Social Causes for a Lack of Sustainable Development: a Comparison Between India and Ethiopia*, Sustainable Development Conference 2015, July 5th-7th, 2015.
SCIARELLI F., RINALDI A. (2017), *Development Management of Transforming Economies*, Palgrave Macmillan, London.
STROPPIANA A. (2009), *Progettare in contesti difficili*, Franco Angeli Editore, Milano.
TEMBON M., FORT L. (a cura di) (2008), *Girls Education in 21st Century*, World Bank, http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099080014368/DID_Girls_edu.pdf
THOMPSON J. (2002), *Strategic Management*, Thompson, Toronto.
UNDP, *Humanity Divided: Confronting inequality in Developing Countries, Novembre 2013*, http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/HumanityDivided_Full-Report.pdf
VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA, M. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Journal of Marketing*, n. 26, pp. 145-152.
WOODS N. (2000), *Facts about European NGOs Active in International Development*, OECD.
YU CHUEN-TAO L. (2000), *Applicazioni pratiche del PERT e del CPM - Nuovi metodi di direzione per la pianificazione, la programmazione e il controllo dei progetti*, Franco Angeli Editore, Milano.

Siti internet

http://www.worldbank.org
http://www.un.org
http://www.undp.org
http://www.imf.org
http://www.unicef.org

Allegato 1: Piani Analizzati

country	plan	term/years	actors	Vision	mission	objectives	note
South Africa	National strategic Development Plan (NDP)	Long (17 years) 2013-2030	National Planning Commission, Government, South African population. President and Vice President: promoters in the Cabinet, in the Government and in all of the country. Premiers and Mayors: visible and active actors in the plan at the provincial and municipal level.	'Everyone feels free yet bounded to others.'	Eradicate poverty and reduce inequalities.	7 pillars: General Objectives. 2 principal Specific Objectives: reduction poverty from 39% to zero; reduction of the Gini coefficient of 0.6.	
	Medium Term Strategic Framework (MTSF)	medium (5 years) 2014-2019	South African Government.	Achieve a radical economic transformation and provide the improvement services.	Ensure the coherence of policies, alignment and coordination between government plans, as well as alignment within the processes of budgeting.	7 General Objectives. Specific Objectives within those general, together with activities and indicators.	The plan reflects the electoral manifesto.
Ethiopia	Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (PASDEP)	long (10 years) first phase 2000-2005 second phase 2005-2010	Government and partner.	"To become a country where democratic rule, good-governance and social justice reigns, upon the involvement and free will of its people; and once extricating itself from poverty and becomes a middle-income economy."	8 Strategic Pillars.		The plan envisions two scenarios.
	Growth and Transformation Plan (GTP)	medium (5 years) 2010-2015	Government and partner.	"To become a country where democratic rule, good-governance and social justice reigns, upon the involvement and free will of its people; and once extricating itself from poverty and becomes a middle-income economy."	Support a rapid and comprehensive growth path assisted and ultimately ending poverty.	8 Strategic Pillars. 4 main objectives of which a specific.	National programs, policies and specific strategies are derived from this plan.
	Education Sector Development Programme	medium (5 years) 2010-2015	The Federal Ministry of Education, Regional Steering Committees (RSC), Joint Strategic Committee (JSC).	The construction of a democratic education, efficient and effective, knowledge-based, inspired by the citizens who can contribute to the realization of a long-term vision. (indicated in the plan as a priority).		3 General Objectives The strategic structure of the plan is implemented through the programs of priority actions, divided into subprograms of actions needed to achieve strategic results. risultati strategici.	The coherent implementation of the program is necessarily dependent upon the existence of annual operational plans (AOPs) prepared at the national, regional and local levels.
Benin	Strategie de Croissance pour la Reduction de la Pauvrete (SCRP 3)	medium (4 years) SCPR 3 2011-2015 (short SCRP 1 2003-2005 SCPR 2 2007-2009)	Benin Government, the economic operators and civil society.	Benin will be, in 2025, a lighthouse-country, a country well governed, united and at peace, with a prosperous and competitive economy, cultural influence and social well-being.	Improve the living conditions of the population of Benin.	5 strategic axes (General Objectives) 3 operative axes with specific objectives.	The implementation is entrusted to the Programme of Actions Prioritaires (PAP). Cooperation is a key element in the growth of the country.

	Multi-Annual Strategic Plan (MASP)	medium/short (3 years) 2014-2017 Comes from the MASP 2012-2015	Benin Government, The Netherlands.	'Benin transition country'.		3 Strategic Pillars. 4 General Objectives. 3 Specific Objectives (indicators).	Bilateral Plan with The Netherlands.
	National Health Development Plan (NHDP)	long (9 years) 2009-2018	Ministry of Health, DepartmentalHealth Directorates, Health Area, Stakeholder and financial partners.	"In 2025 Benin has an effective health system based on public and private, individual and collective initiatives to ensure the continuous supply and availability of quality, equitable, and accessible care to all segments of the population, founded on the values of solidarity and risk-sharing in response to the health needs of Benin's people."		5 priority areas (General Objectives) divided into programs and sub-programs.	To make the NHDP more operational, three-year plans of development (3YDP) must be developed and must give a precise and detailed framework for the implementation and monitoring of the Ten Year Plan.
India	Eleventh Five-Years Plan	medium (5 years) 2007-2012	Governemnt, Planning Commission, National Development Council (NDC).	A country with an 'Inclusive Growth'.	Increase the economic growth rate to an average 9% from 7.6%.	Economic specific objectives and sectorial specific objectives for the country.	This is the plan of transition from the Ninth Plan and the Twelfth Plan. Highly concentrated on economic development.
	Twelfth Five-Years Plan	medium (5 years) 2012-2017	Planning Commission, Central Government and States Governments, experts and civil society.	A country with a 'faster, sustainable and more inclusive growth'.		3 scenarios with specific objectives. 25 specific objectives / core indicators of sector. Dominant objective of economic development.	It produces plans and programs in the short and medium term for the different sectors and different activities. Scenario Analysis. Important innovative elements to define the strategy. Highly concentrated on economic development.
Philippine	Philippines Development Plan (PDP)	medium (5 years) 2011-2016	Government, National Economic and Development Authority (NEDA). To implement the strategic plan, the government expects the active participation of private enterprises, civil society and the media, especially with regard to governance, monitoring and feedback.	"A country with an organized and widely shared rapid expansion of our economy through a government dedicated to honing and mobilizing our people's skills and energies as well as the responsible harnessing of our natural resources".		5 main strategic lines (General Objectives).	The plan represents the development agenda of the President. Within this plan it is expected to create operational plans National Priority Plan (NPP).

Myanmar	Long-term national comprehensive development plan (NCDP)	Long (20 years) 2011-2031 Derives from the Long-term national development plan (2001-2031)	Ministry of National Planning and Economic Development, United Nations Development Programme (UNDP), United Nations Human Settlements Programme.	A country with People Centered Development.		4 pillars of reforms.	The plan is structured in Short Term Five Year Plan.
	Framework for Economic and Social Reforms (FESR)	Medium/Short (3 years) 2012-2015	The Ministry of National Planning and Economic Development coordinate and write the FESR after consultation with other ministries and concerned departments. People's participation will be mobilized in developing reforms, but the government still intends to make use of human and financial resources that are available in the rest of the world.	The plan wants Burma to become a modern and developed nation that meets the aspirations of the people for a better life; and reaches a great integration with the international community in 2020.	4 political priority areas	2 medium term General Objectives. 3 short term General Objectives. 3 Specific Objectives (agreed with those of the Fifth Five-Year Plan). 6 macro-economic reforms. 9 sector reforms. Hight priority to economic development.	It acts as a bridge between the Fifth Five-Year Plan (2011-12 to 2015-16), the long-term National Comprehensive Development Plan (2011-31) and the future five-year plans that will support it.

Fonte: Sciarelli e Rinaldi, 2017.

La co-creazione di valore nella Smart Factory: analisi della letteratura e opportunità di crescita

FABRIZIO BALDASSARRE* FRANCESCA RICCIARDI• RAFFAELE CAMPO♠

Obiettivi. *Il presente lavoro intende porre in evidenza gli impatti organizzativi e gestionali che la digitalizzazione dei processi ha sulle imprese manifatturiere. In particolare, data l'attualità dell'argomento, s'intende divulgare l'approccio della "fabbrica intelligente" e stimolare le aziende ad adottare strumenti innovativi in grado di autonomizzare i propri processi produttivi. Inoltre, essendo l'argomento trattato soprattutto da un punto di vista ingegneristico, informatico e di progettazione industriale, l'obiettivo consiste nel fornire un contributo teorico agli studi manageriali e organizzativi. Questi ultimi si sono focalizzati sulle conseguenze che i Big Data hanno sul comportamento del consumatore, sulla relazione tra Big Data e modelli di business (Rialti et al., 2016), sulla relazione tra tecnologie ICT e risultati economici. Le innovazioni tecnologiche, infatti, conducono al miglioramento non solo delle prestazioni, dei processi logistici e di produzione, ma anche dei risultati economici in termini di redditività (Belvedere e Grando, 2016). Molti, invece, gli studi che si occupano della digitalizzazione attraverso le stampanti in 3D (Berman, 2012; Cautela et al., 2014; Pisano et al., 2014).*

Metodologia. *La metodologia utilizzata consiste nell'analisi dei contributi della letteratura nazionale e internazionale e di documenti, report, atti di convegno, pubblicazioni di società di consulenza e siti internet, al fine di cercare di cogliere i cambiamenti e le opportunità di crescita derivanti dall'attualizzazione di politiche Industry 4.0.*

Risultati. *Vengono di seguito elencati alcuni dei più significativi concetti rilevati in letteratura.*

Quando si parla di "co-creazione di valore", s'intende un approccio di tipo collaborativo, che consente alle imprese e ai clienti di creare valore aggiunto attraverso l'interconnessione (Galvagno, 2014).

L'interazione, l'interdipendenza e lo scambio d'informazioni tempestive, anche a distanza, comportano per le imprese la necessità di dotarsi di sistemi innovativi per cogliere e soddisfare le esigenze, sempre più complesse, dei clienti (Aquilani et al., 2016). In effetti, i consumatori di oggi sono sempre più pretenziosi: nonostante abbiano la possibilità di scegliere tra una molteplicità di prodotti e di servizi, sembrano essere sempre inappagati. Per creare valore, mantenersi sul mercato, conservare la clientela, o addirittura incrementarla, è dunque necessario realizzare prodotti personalizzati (Prahalad, 2004).

Con riferimento al periodo attuale, quello della "digital transformation", la co-creazione di valore avviene attraverso la gestione di un grande quantitativo di dati, i Big Data, in grado di interconnettere imprese e clienti da ogni parte del mondo. Lo sviluppo delle attività in ottica di cooperazione e l'utilizzo di una grande mole di dati rappresentano il driver primario del cambiamento inarrestabile che è in atto (Xie et al., 2016).

Le aziende devono modificare i loro modelli di business, investire nella formazione del personale, migliorare i processi interni, investire in strumenti e attività di gestione. Come risultato, il cambiamento del mercato di riferimento, non più standardizzato, ma diversificato (Caso e Massarotto, 2016): si realizzano prodotti personalizzati, il cui valore aggiunto consiste nell'intelligenza dei prodotti e dei servizi e nella capacità di creare relazioni lungo tutta la catena del valore, allo scopo di scambiare conoscenze e informazioni (Carrus, 2014).

Industry 4.0: i cambiamenti in atto con la quarta rivoluzione industriale

La gestione di un grande quantitativo di dati, l'utilizzo delle tecnologie digitali per connettere, innovare e governare l'intera catena del valore hanno dato avvio in Germania, nel 2011, al piano Industry 4.0, con l'obiettivo di adottare una strategia di digitalizzazione della manifattura e della logistica, mediante lo sviluppo di sistemi Cyber-fisici in grado di raccogliere grandi quantità di dati, e mettere in comunicazione tra loro le macchine, attraverso l'utilizzo dell'Internet of Things (National Accademy of Science and Engineering, 2015).

La rete è lo strumento con cui avviene la comunicazione tra realtà fisica e realtà virtuale: le macchine e i prodotti comunicano tra loro e le macchine sanno autonomamente cosa produrre (Cappellin et al., 2017).

Un programma Industry 4.0 si basa sui seguenti componenti:

1) *fabbrica intelligente, in cui tutte le risorse si scambiano informazioni in maniera automatica e i processi di produzione (progettazione del prodotto e pianificazione della produzione) sono autonomi e indipendenti;*

* Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail fabrizio.baldassarre@uniba.it

• Dottorando di Ricerca in *Economia e Management* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: francesca.ricciardi@uniba.it

♠ Dottore di Ricerca in *Gestione dei processi produttivi, innovazione e tecnologia* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: raffaele.campo@uniba.it

2) *attività di business, basate sull'integrazione dei sistemi di comunicazione tra fornitori, clienti, produttori, al fine di scambiare dati in tempo reale e ridurre fenomeni quali inquinamento, emissioni, materie prime utilizzate;*
3) *prodotti intelligenti, con sensori integrati e processori in grado di trasmettere informazioni;*
4) *clienti, che possono richiedere prodotti con qualsiasi funzione e cambiare l'ordine in qualsiasi momento del processo di produzione. I prodotti intelligenti forniscono attività di guida e supporto al cliente, durante il loro utilizzo (Qin et al., 2016).*

Anche gli Stati Uniti d'America hanno dato avvio a un progetto del tipo Industry 4.0, con l'obiettivo di digitalizzare i processi produttivi. In tal senso, nel 2011, hanno lanciato il piano "Advanced Manufacturing Partnership" al fine di innovare la manifattura del Paese, incrementarne la produttività e ridurne i costi. Con maggior ritardo, la Francia, che ha lanciato il Programma "Alleanza per l'Industria del Futuro" per implementare il processo di digitalizzazione a sostegno dell'innovazione, così come, nel 2016, l'Italia, con l'approvazione del piano "Industria 4.0" (http://www.economyup.it).

L'Industria 4.0 è quindi "un nuovo modello economico per il mondo industriale" (Peressotti, 2016, 44), basato sull'evoluzione del paradigma della produzione, attraverso il cambiamento tecnologico e l'adozione della logica per processi. Molti studiosi definiscono tale cambiamento come quarta rivoluzione industriale.

Dalla prima rivoluzione industriale, risalente al diciottesimo secolo, con l'introduzione del telaio meccanico e l'utilizzo dell'energia a vapore, si è passati alla seconda rivoluzione industriale, nel ventesimo secolo, con le produzioni di massa e la catena di montaggio. La terza rivoluzione industriale, negli anni '70, ha portato la diffusione dei computer, dell'elettronica e delle tecnologie ICT per automatizzare i processi produttivi. La quarta rivoluzione, quella attuale, prevede la connessione tra sistemi fisici e digitali, l'utilizzo di macchine intelligenti, in grado di comunicare tra loro e con l'uomo (http://www.sviluppoeconomico.gov.it).

L'interazione tra uomo e macchina conduce alla creazione di prodotti innovativi: si pensi ad esempio "alle auto che guidano da sole, ai robot, ai drone, ai sistemi intelligenti impiegati in agricoltura" (Cappellin et al., 2017, 278).

Industry 4.0 e nuova concezione della supply chain

Secondo uno studio condotto dalla famosa società di consulenza americana, la Boston Consulting Group, le tecnologie abilitanti dell'Industry 4.0 sono le seguenti:

- *Soluzioni di manifattura avanzata, ossia robot collaborativi, autonomi e programmabili, in grado di interagire tra loro e con le persone;*
- *Realtà aumentata, cioè l'insieme di strumenti che consentono di aggiungere informazioni a quelle realmente percepibili;*
- *Simulazioni, che consentono di ottimizzare prodotti e processi, minimizzando il numero di errori;*
- *Integrazione verticale/orizzontale delle informazioni lungo tutta la catena del valore, dal fornitore al consumatore;*
- *Cybersecurity, cioè l'esigenza di proteggere i sistemi informatici, garantendone la sicurezza in rete;*
- *Big Data, ossia la raccolta e l'analisi di grandi quantità di dati per ottimizzare i prodotti e i processi produttivi;*
- *Cloud, ossia l'esigenza di condividere un grande quantitativo di dati aziendali;*
- *Industrial Internet of Things, cioè l'insieme delle tecnologie e dei sensori che consentono la comunicazione tra mondo artificiale e persone, tra prodotti e processi produttivi (Rüßmann et al., 2015).*

Non si tratta di progetti troppo avveniristici, poiché parte di queste tecnologie sono già da tempo in uso: si pensi alle stampanti 3D, alla tecnologia RFID o alla realtà aumentata. Il cambiamento in atto consiste nella capacità di far interagire i prodotti tra loro, realizzando un nuovo modello produttivo e dando origine a una nuova relazione tra clienti e fornitori.

Il mondo sta diventando sempre più "smart": la fabbrica smart rappresenta una soluzione di produzione che fornisce processi flessibili, dinamici, agili e adattivi, grazie all'utilizzo dell'automazione, intesa come combinazione di risorse hardware e software che porta l'ottimizzazione della produzione e la riduzione degli sprechi (Radziwon et al., 2014). Nella fabbrica intelligente le macchine e i robot comunicano tra loro e sono in grado di prendere decisioni in autonomia, di auto-aggiornarsi, di auto-apprendere e di auto-adattarsi ai cambiamenti (National Accademy of Science and Engineering, 2013; Rüßmann et al., 2015).

I processi di produzione sono ottimizzati e le linee di produzione sono automatizzate, ciò comportando la riduzione degli errori e degli sprechi, dei costi di magazzino, di gestione e di movimentazione, nonchè il miglioramento della qualità e la riduzione del time to-market (Oesterreich et al., 2016). In questa maniera le attività di controllo e di manutenzione possono essere svolte anche a distanza (Lee et al., 2014).

Come risultato, la creazione di una catena del valore agile e intelligente (Schumacher et al., 2016).

Tradizionalmente la creazione di valore è stata considerata da un punto di vista finanziario (quando i ricavi sono superiori alle spese o al costo del capitale). Oggi, invece, la creazione del valore è determinata da assets intangibili come il miglioramento dei processi, l'innovazione, la conoscenza e gli investimenti in capitale umano (Tonelli et al., 2016).

La supply chain integrata consente di monitorare grandi quantità di dati in tempo reale, di tracciare lo stato e la posizione delle merci e di controllare da remoto l'intero processo di produzione. In questa maniera è possibile garantire la tracciabilità dei prodotti, introdurre nuovi sistemi di progettazione grazie alla realtà aumentata e ai

sistemi di modellazione in 3D, gestire a distanza gli asset della fabbrica e utilizzare nuovi sistemi d'intelligenza artificiale per la programmazione (Brettel et al., 2014).

Inoltre, il ricorso all'automazione comporta la necessità di dotarsi di personale competente e specializzato: alle attività tecnico-manuali, si preferiscono quelle di progettazione e di problem solving, per prevenire guasti e anomalie durante lo svolgimento del processo produttivo.

Altro elemento distintivo è la prospettiva di collaborazione con cui si opera, grazie alla quale è possibile la formazione di un'organizzazione dinamica (Radziwon et al., 2014): l'integrazione orizzontale, per facilitare la collaborazione tra società; l'integrazione verticale, per facilitare le relazioni all'interno dei sottosistemi della fabbrica; l'integrazione della catena del valore, per supportare le attività di progettazione, pianificazione e sviluppo del prodotto (Wang et al., 2016).

Di conseguenza, si ha la trasformazione dell'intera catena del valore, dalle attività di progettazione a quelle post-vendita, con conseguenze rilevanti sulla redditività e sull'efficienza del capitale investito. Secondo i primi studi condotti (tra cui quello della società Roland Berger), si dimostra come l'introduzione di un modello Industry 4.0 comporta un incremento della redditività, con una conseguente riduzione del capitale investito (Peressotti, 2016):

$$ROCE = profitability * IC$$

L'incremento di redditività deriva dall'elevato grado di personalizzazione dei prodotti e dall'aumento della flessibilità. La riduzione del capitale investito, invece, deriva dagli asset più flessibili, dalla riduzione dei tempi di attesa e dei fermi macchina, dalla riduzione degli scarti e dai flussi più scorrevoli (Blanchet et al., 2016).

Un sistema così complesso ma anche così evoluto e automatizzato, a fronte della riduzione delle tempistiche, della migliore gestione degli spazi, del completo soddisfacimento del cliente, della riduzione dei costi, dello snellimento della produzione, comporta la probabilità di subire attacchi informatici con conseguente perdita di dati o interruzione del processo di produzione, rendendosi perciò necessario innalzare il livello di sicurezza per garantire l'affidabilità dei flussi dei dati ed evitarne la dispersione.

Industry 4.0: realtà o illusione?

La definizione di piani applicativi dell'Industry 4.0 e di regolamentazioni ad hoc nei singoli Paesi, inducono a pensare che le imprese stessero realmente adoperandosi per applicare le politiche digitali ai loro processi produttivi.

Ma è possibile verificare se le PMI italiane stiano realmente realizzando progetti 4.0? È possibile misurare il livello di realizzazione della fabbrica digitale?

Con lo scopo di accrescere la competitività e la produttività del nostro Paese in una prospettiva internazionale, è stato di recente avviato il progetto "The European House Ambrosetti", realizzato con la collaborazione di ABB Italia, società italiana leader nelle tecnologie per l'energia e l'automazione, Toyota Material Handling Europe e Unilever.

Questo prevede l'elaborazione di un apposito indicatore di attrattività, il Global Attractiveness Index (http://www.tecnoedizioni.com), per valutare il grado di attrattività del nostro Paese.

Tale indicatore viene calcolato considerando diversi aspetti, tra cui il grado di innovazione, di efficienza e dotazione di assets (http://www.industriaitaliana.it); l'Italia si colloca quattordicesima rispetto ad altri 143 Paesi.

L'obiettivo del progetto è quello di migliorare il posizionamento strategico dell'Italia e il grado di innovazione, stimolando le imprese a investire in progetti ad elevata digitalizzazione e puntando al potenziamento del sistema formativo. In tal senso è significativa l'adozione di strategie IoT e di Industry 4.0 per sostenere il livello di competitività delle imprese a livello mondiale (http://www.internet4things.it).

Il tessuto imprenditoriale italiano, conosciuto in tutto il mondo per la qualità del settore manifatturiero (l'Italia conta circa 400.000 imprese manifatturiere) deve necessariamente rafforzare il livello d'innovazione per assicurarsi una crescita sostenibile e di lungo periodo. L'implementazione di soluzioni tecnologiche e l'adozione di nuovi modelli produttivi, consentirebbero di migliorare la competitività e l'immagine delle imprese italiane in tutto il mondo, di attrarre nuovi investimenti e rafforzare il processo di crescita e di ricchezza.

La competitività e l'attrattività di un Paese dipendono dalla sua base industriale: per rimanere al passo con le grandi potenze internazionali è necessario implementare iniziative specifiche a supporto dell'integrazione digitale e dell'automazione industriale (The European House-Ambrosetti, 2016).

Considerando invece altri indicatori mondiali, l'Italia ottiene un punteggio molto basso rispetto agli altri Paesi.

Un esempio è rappresentato dal Global Manufacturing Competitiveness Index, indicatore calcolato dalla società di consulenza Deloitte in collaborazione con U.S. Council on Competitiveness. Gli studi condotti riguardano gli anni 2010, 2013 e 2016, allo scopo di valutare come il comparto manifatturiero contribuisce al processo di crescita in ogni Paese. Secondo Deloitte, i driver della competitività del settore manifatturiero sono da individuare in tre elementi fondamentali:

- *la formazione di risorse altamente qualificate, per mantenere alti i livelli di produttività;*
- *l'innovazione digitale, per garantire elevati livelli di competitività;*
- *la definizione di normative e regolamentazioni, per tutelare il trasferimento tecnologico e la proprietà intellettuale, nonché stabilire incentivi e agevolazioni a sostegno di chi effettui investimenti altamente tecnologici (https://www.deloitte.com) .*

Dalla classifica sottostante, è possibile notare come la Germania e gli Stati Uniti ottengono un miglioramento del loro punteggio grazie all'attuazione delle politiche Industry 4.0 (in entrambi i Paesi l'adozione avviene nel 2011), a

differenza della Francia e dell'Italia che occupano posizioni molto basse, non avendo ancora attuato programmi di digitalizzazione. Nel 2010 la Francia ricopre il ventitresimo posto, mentre l'Italia il ventunesimo; nel 2013 la Francia ricopre il venticinquesimo e l'Italia il trentaduesimo posto e nel 2016 la Francia il ventunesimo e l'Italia il ventottesimo posto.

Fig. 1: Global Manufacturing Competitiveness Index per i primi dieci Paesi

Anno 2010		
Posizione	**Paese**	**Indicatore**
1	Cina	100,00%
2	India	81,50%
3	Korea	67,90%
4	Stati Uniti	58,40%
5	Brasile	54,10%
6	Giappone	51,10%
7	Messico	48,40%
8	Germania	48,00%
9	Singapore	46,90%
10	Polonia	44,90%

Anno 2013		
Posizione	**Paese**	**Indicatore**
1	Cina	100,00%
2	Germania	79,80%
3	Stati Uniti	78,40%
4	India	76,50%
5	Korea	75,90%
6	Taiwan	75,70%
7	Canada	72,40%
8	Brasile	71,30%
9	Singapore	66,40%
10	Giappone	66,00%

Anno 2016		
Posizione	**Paese**	**Indicatore**
1	Cina	100,00%
2	Stati Uniti	99,50%
3	Germania	93,90%
4	Giappone	80,40%
5	Korea	76,70%
6	Regno Unito	75,80%
7	Taiwan	72,90%
8	Messico	69,50%
9	Canada	68,70%
10	Singapore	68,40%

Fonte: nostra elaborazione

Le variabili sopra indicate per il calcolo del Global Attractiveness Index e del Global Manufacturing Competitiveness Index (come ad esempio il grado d'innovazione di un Paese), portano a dedurre come le politiche d'industrializzazione contribuiscano a determinare sia il grado di competitività del settore manifatturiero che il grado di attrattività di un Paese. Lo si evince, per esempio, osservando in tabella la posizione della Germania, la quale nel 2010 otteneva una performance del 48%, mentre nel 2016, in seguito all'attuazione della polita Industry 4.0, introdotta nel 2011, migliora nettamente con un indicatore del 94%. È lecito dedurre, pertanto, che i Paesi con score elevati, sicuramente adottano comportamenti conformi ai piani di digitalizzazione.

Sarebbe però opportuno verificare l'effettiva realizzazione dei processi di digitalizzazione nelle singole imprese manifatturiere italiane, ciò al fine di comprendere quale sia il loro stato attuale, se stiano realmente realizzando programmi di questo tipo, per misurare la densità di smart factory nel nostro contesto nazionale.

Limiti della ricerca. *Il presente lavoro, sebbene affronti una tematica di attualità nel nostro Paese, nell'Europa e nel mondo, fornisce un contributo essenzialmente concettuale, risultato di una review della letteratura: l'assenza di un'analisi empirica è pertanto il principale limite della ricerca.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro contribuisce a migliorare la conoscenza del fenomeno e funge da guida per quelle imprese che si trovano ad adottare nuovi modelli di business in un contesto innovativo e competitivo. Il lavoro fornisce spunti di riflessione per gestire al meglio la transizione dal vecchio al nuovo paradigma e costituisce la base di future ricerche finalizzate a esplorare se effettivamente le piccole e medie imprese italiane siano davvero pronte a recepire tale cambiamento, stiano applicando realmente una politica di Industria 4.0 e se esiste uno score in grado di fornire un risultato sintetico sul grado di digitalizzazione dei processi interni.*

Originalità del lavoro. *L'originalità del lavoro consiste nell'indagare un argomento emerso di recente nel nostro Paese (dicembre 2016). Infatti, dall'analisi della letteratura emerge come siano pochi i contributi accademici in merito, e pertanto si è cercato di colmare in parte il gap, proponendo una revisione di report, ricerche, documenti, pubblicazioni, articoli, approfondimenti.*

Altro elemento di novità di questo lavoro è rappresentato dal fatto che l'argomento in questione, finora trattato da un punto di vista ingegneristico e informatico, viene affrontato dal punto di vista dell'operations management.

La divulgazione di questi argomenti rappresenta un'opportunità di crescita non solo per la singola impresa, che può creare valore condiviso attraverso la digitalizzazione dei flussi produttivi, ma per l'intero Paese, che può attrarre maggiori investimenti e rafforzare il marchio del Made in Italy nel mondo.

Parole chiave: *Industry 4.0; smart factory; digitalizzazione; manifattura digitale; integrazione; supply chain.*

Bibliografia

AQUILANI B., ABBATE T., D'AMICO A., GATTI C. (2016), "Le piattaforme degli Intermediari di Open Innovation a supporto della value co-creation: un confronto tra la Service-Dominant Logic e la prospettiva strategica", *XXVIII Sinergie Annual Conference*, Udine.

BELVEDERE V., GRANDO A. (2016), "ICT- enabled time performance: an investigation of value creation mechanisms", *XXVIII Sinergie Annual Conference*, Udine.

BERMAN B. (2012), "3-D printing: the new industrial revolution", *Business Horizons*, vol. 55, n. 2, pp. 155-162.

BLANCHET M., RINN T. (2016), "The Industrie 4.0 transition quantified - How the fourth industrial revolution is reshuffling the economic, social and industrial model", *Roland Berger GMBH* <https://www.rolandberger.com>

BRETTEL M., FRIEDERICHSEN N., KELLER M., ROSENBERG M. (2014), "How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective", *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering*, vol. 8, n. 1, pp. 37-44.

CAPPELLIN R., BARAVELLI M., BELLANDI M., CAMAGNI R., CAPASSO S., CICIOTTI E., MARELLI E. (2017), "*Investimenti, innovazione e nuove strategie d'impresa. Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?*", Egea editore, Milano.

CARRUS P.P., MARRAS F., PINNA R. (2014), "Manifattura: quale futuro? La fabbricazione digitale", *XXVI Sinergie Annual Conference*, Cassino.

CASO A., MASSAROTTO G. (2016), "La digital agency bimodale come abilitatore della digital transformation nelle aziende", *XXVIII Sinergie Annual Conference*, Udine.

CAUTELA C., PISANO P., PIRONTI M. (2014), "The emergence of new networked business models from technology innovation: an analysis of 3-D printing design enterprises", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 487-501.

GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24 n. 6, pp. 643-683.

LEE J., KAO H.A., YANG S. (2014), "Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment", *Procedia CIRP*, vol. 16, pp. 3-8.

NATIONAL ACCADEMY OF SCIENCE AND ENGINEERING, (2013), "*Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*" Final Report, Acatech.

NATIONAL ACCADEMY OF SCIENCE AND ENGINEERING, (2015), "*Industry 4.0, Urban Development and German International Development Cooperation*", Acatech Edition, Munich.

OESTERREICH T.D., TEUTEBERG F. (2016), "Understanding the implications of digitalisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry", *Computers in Industry*, vol. 83, n. 12, pp. 121-139.

PERESSOTTI V. (2016), "Il vero significato di Industry 4.0 Quali impatti avrà sulle aziende", *Sistemi & Impresa*, n. 5, giu.-lug., pp. 44-46.

PISANO P., PIRONTI M., CHRISTODOULOU I.P. (2014), "The open long tail model between new culture and digital technology", *Sinergie*, n. 93, pp. 79-93.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18 n. 3, pp. 5-14.

QIN J., LIU Y., GROSVENOR R. (2016), "A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond", *Procedia CIRP*, vol. 52, pp. 173-178.

RADZIWON A., BILBERG A., BOGERS M., MADSEN E.S. (2014), "The Smart Factory: Exploring Adaptive and Flexible Manufacturing Solutions", *Procedia Engineering*, vol. 69, pp. 1184-1190.

RIALTI R., CIAPPEI C., ZOLLO L., BOCCARDI A. (2016), "Big data oriented business models: the 7vs of value creation", *XXVIII Sinergie Annual Conference*, Udine.

RÜßMANN M., LORENZ M., GERBERT P., WALDNER M., JUSTUS J., ENGEL P., HARNISCH M. (2015), "*Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*", Boston Consulting Group, <https://www.bcgperspectives.com>

SCHUMACHER A., EROL S., SIHN W. (2016), "A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises", *Procedia CIRP*, vol. 52, pp. 161-166.

THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI (2016), "Global Attractiveness Index. Il vero termometro dell'attrattività di un Paese. Rapporto 2016" http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/09/Global-Attractive-Index.pdf

TONELLI F., DEMARTINI M.A., LOLEO A.B., TESTA C. (2016), "A Novel Methodology for Manufacturing Firms Value Modeling and Mapping to Improve Operational Performance in the Industry 4.0 era", *49th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, pp. 122-127.

WANG S., WAN J., LI D.,ZHANG C. (2016), "Implementing Smart Factory of Industrie 4.0: An Outlook", *International Journal of Distributed Sensor Networks*, pp. 1-10.

XIE K., WU Y., XIAO J., HU Q. (2016), "Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets", *Information & Management*, vol. 53, n. 8, pp. 1034-1048.

Siti internet

https://www.bcgperspectives.com
https://www.deloitte.com
http://www.economyup.it
http://www.industriaitaliana.it
http://www.internet4things.it
https://www.rolandberger.com
https://www.sinergiejournal.it
http://www.sviluppoeconomico.gov.it
http://www.tecnoedizioni.com

L'impatto di profondità ed eterogeneità delle competenze sulla performance attesa delle start-up♦

MICHELE PINELLI* FRANCESCO CAPPA• STEFANO FRANCO♠ ENZO PERUFFO**

Abstract

Obiettivo del paper: *lo scopo di questa ricerca è quello di evidenziare l'importanza della composizione del gruppo di fondatori, in termini di profondità ed eterogeneità delle competenze, sulla performance attesa di nuove imprese, misurata come la capacità di ottenere finanziamenti esterni.*

Metodologia*: attraverso l'utilizzo di analisi empiriche su un campione di 1690 start-up nate sino al 2013, sono state elaborate due ipotesi predittive sull'entità di finanziamenti first round ricevuti, basate sulle caratteristiche del gruppo dei fondatori. Per le analisi è stata utilizzata una regressione lineare con effetto di mediazione.*

Risultati*: il livello di profondità delle competenze ha un impatto positivo sui fondi raccolti. Tale effetto è mediato dalla eterogeneità delle competenze, che è meglio sia minimizzata per evitare conflitti nella prima fase di vita della start-up.*

Implicazioni pratiche: *il lavoro suggerisce quali aspetti della composizione del gruppo dei fondatori aumentino la performance attesa e quindi la quantità di finanziamenti. Considerando le recenti controversie circa i benefici apportati dall'educazione universitaria, questo studio mostra come la profondità delle competenze faciliti la raccolta fondi per portare avanti start-up.*

Limiti della ricerca*: i dati usati nelle analisi statistiche arrivano fino al 2013, quindi analisi con ulteriori dati saranno utili a confermare i risultati di questo studio.*

Originalità del lavoro*: mentre molti studi hanno analizzato gli aspetti contestuali e individuali che favoriscono l'imprenditorialità e il successo delle start-up, questo lavoro contribuisce all'analisi della profondità ed eterogeneità competenze dei fondatori che favoriscono la performance attesa nelle prime fasi di vita della start-up.*

Parole chiave: *profondità competenze*; *eterogeneità competenze*; *start-up*; *finanziamenti.*

Objectives of the paper: *the aim of this research is to highlight the relevance of the founders group composition, in terms of depth and breadth of competences, on the start-ups' expected performance, measured as amount of external funds collected.*

Methodology*: through empirical analysis on a sample of 1690 start-ups born until 2013, we tested two hypotheses on the relationship between the amount of financial resources raised on the first round of funding and the group of founders' characteristics. We conducted the analysis using an OLS regression with mediation effect.*

Findings*: the level of the depth of competences has a positive impact on the start-up's expected performance. This effect is mediated by the breadth of competences, which should be limited in order to avoid conflicts in the first stage of life of a start-up.*

Practical implications: *this work evidences which aspects of the founders group composition affect the start-up's expected performance. Considering the recent debate on the benefits of the university education, we show that a higher level of education is associated with a higher amount of funds raised.*

Limitations of the research: *as our data are updated at 2013, more recent observations would be useful to confirm our findings.*

Originality of the paper: *while many studies analyzed factors which positively affect entrepreneurship and the start-ups' success, this work focuses on the founders' group aspects that increase the start-ups' expected performance.*

Keywords: *competence depth*; *competence breadth*; *start-up*; *fund raising.*

♦ Gli autori ringraziano sentitamente la dott.ssa Ilaria Supino per gli utili commenti, la prof.ssa Isabella Leone per il suo sempre cortese e competente supporto, e il prof. Gaetano Miceli per il suo aiuto nello sviluppo di questo articolo.

* Assegnista di ricerca in *Economia e gestione delle imprese* - Università LUISS Guido Carli
e-mail: mpinelli@luiss.it

• Dottorando in *Management* - Università LUISS Guido Carli
e-mail: fcappa@luiss.it

♠ Dottorando in *Management* - Università LUISS Guido Carli
e-mail: sfranco@luiss.it

** Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università LUISS Guido Carli
e-mail: eperuffo@luiss.it

1. Introduzione

Al giorno d'oggi, a causa dell'elevato livello di sofisticazione tecnologica, le imprese hanno necessità di costruire e sviluppare competenze avanzate in aree molto specifiche del sapere per poter competere con successo nel mercato. In questo contesto, le start-up, nuove imprese altamente tecnologiche, sono una delle principali fonti di innovazione e contributrici di sviluppo economico e di aumentata produttività (Ministero dello Sviluppo Economico, 2012). Difatti, rispetto alle grandi imprese, che tendenzialmente crescono sviluppando il proprio business tradizionale e costruendo sulle risorse e competenze che tradizionalmente le contraddistinguono, le start-up tendono a proporsi al mercato con prodotti, servizi e business model innovativi unitamente ad una elevata propensione al rischio. Inoltre, a seguito della crisi finanziaria del 2008, le start-up hanno anche rappresentato uno stimolo eccezionale all'occupazione (Brong, 2004; Castellano, 2013). Infatti, nell'ultimo decennio esse sono state la principale forma di creazione di posti di lavoro negli Stati Uniti (Fairlie et al., 2015) ed in Italia, fra il 2014 e il 2016 il loro numero è più che raddoppiato, passando da circa 3000 a circa 7000 (Bartoloni, 2017; Ministero dello Sviluppo Economico, 2016).

Questa diffusione è stata facilitata dall'adozione di policy atte a stimolare e sostenere l'imprenditorialità. Tali policy, oltre ad offrire un sostegno manageriale e strutturale tramite l'intervento di incubatori e acceleratori d'impresa, principalmente forniscono un contributo di tipo finanziario in quanto, nelle prime fasi del progetto imprenditoriale, le start-up sono spesso impossibilitate ad autofinanziarsi mancando di flussi di cassa operativi. Difatti, la disponibilità di risorse finanziarie svolge un ruolo chiave per l'avviamento di una start-up (Van Osnabrugge e Robinson, 2000). Esse tuttavia non costituiscono una condizione sufficiente per il successo del progetto imprenditoriale in quanto questo dipende fortemente dalla base di competenze a disposizione della start-up. Conseguentemente, la disponibilità stessa degli investitori a finanziare una start-up dipende dalla base di competenze di quest'ultima, che ne costituisce la risorsa fondamentale (Colombo e Grilli, 2005; Colombo et al., 2010; Van Der Heijde e Van Der Heijden, 2006). All'inizio del progetto imprenditoriale, tale base di competenze della start-up coincide con l'insieme delle competenze dei suoi fondatori, le quali possono essere più o meno avanzate e più o meno eterogenee. Mentre il possesso di competenze avanzate, in un'ottica di competence-based view (CBV), estensione della resource-based view (RBV), può essere un determinante fondamentale della performance (Colombo e Grilli, 2005; Colombo et al., 2010; Wiklund and Shepherd, 2003), l'impatto dell'eterogeneità delle competenze rimane ambiguo. In effetti, mentre la ricerca ha ampiamente analizzato gli aspetti contestuali e individuali che favoriscono l'imprenditorialità e il successo delle start-up, non ci sono molti studi che analizzano l'impatto della profondità ed eterogeneità delle competenze dei fondatori sulla performance attesa nelle prime fasi di vita della start-up.

Difatti, parte della letteratura di management suggerisce che l'eterogeneità possa influire positivamente sulla performance in quanto una più ampia varietà di prospettive, competenze e background migliorerebbe i processi decisionali e innovativi attraverso un portafoglio di opzioni tecniche più ampio (Amason et al., 2006; Beckman et al., 2007; Ensley et al., 1998; Zimmerman, 2008) che dovrebbe aumentare la probabilità di individuare soluzioni efficaci ed innovative (Bantel e Jackson, 1989; Berliant e Fuji, 2011; Dahlander e Gann, 2010; Dahlander e Magnusson, 2008; Dell'Era e Verganti, 2010; Østergaard et al., 2011; Roure and Keeley, 1990; Ruef, 2000; Wiersema e Bantel, 1992). Tuttavia, la letteratura sul conflitto (e.g., Hambrick et al., 1996; Kaiser e Müller, 2013) suggerisce che l'eterogeneità del gruppo di fondatori aumenti il rischio che il team possa entrare in tensione in quanto background, mentalità e competenze differenti riducono la coesione e la capacità comunicativa di nuclei in cui i fondatori si trovano a parlare "lingue diverse". Infine, la letteratura sull'omofilia, ossia sulla propensione degli individui ad aggregarsi in gruppi omogenei all'aumentare dalla loro specializzazione (Ensley et al., 2002; Hambrick e D'Aveni, 1992; Jehn, 1994), suggerisce un trade-off tra la profondità delle competenze e la loro eterogeneità. La messa a sistema di queste prospettive suggerisce una relazione complessa tra performance attesa delle start-up, la profondità delle competenze dei fondatori e la loro

eterogeneità. L'obiettivo di questo studio è dunque quello di chiarire le relazioni tre queste tre variabili attraverso la formulazione di un quadro teorico che le colleghi e attraverso la ricerca di un suo riscontro empirico.

In particolare, basandoci sulla CBV, ipotizziamo un effetto positivo della profondità delle competenze dei fondatori, ossia quanto queste siano avanzate, sulla performance attesa di una start-up. Contemporaneamente, basandoci sulla letteratura sull'omofilia e sul concetto di entrenchment (Bauweraerts e Colot, 2014; Denis et al., 1997; Franks et al., 2001; Shleifer e Vishny, 1989, 1997), teorizziamo un trade-off tra profondità delle competenze dei fondatori e la loro eterogeneità. Inoltre, dacché competenze eterogenee portano a conflitti interni e a processi decisionali meno efficienti (Ensley et al., 2002; Visintin e Pittino, 2013), ipotizziamo che l'effetto complessivo sulla performance di competenze avanzate sia mediato da un effetto negativo sull'eterogeneità delle competenze. Testando tali ipotesi su un campione di 1690 start-up lanciate fino al 2013, otteniamo dei risultati empirici che supportano il nostro modello: parte dell'effetto positivo della profondità delle competenze è dovuto ad un effetto negativo sull'eterogeneità delle competenze che, riducendosi, impatta positivamente sulla performance attesa.

Con questo studio contribuiamo alla CBV quantificando l'impatto positivo che la profondità delle competenze ha sulla quantità di fondi ricevuti. Inoltre i risultati evidenziano come tale relazione sia mediata dalla eterogeneità delle competenze nelle prime fasi di vita delle start-up, contribuendo alla letteratura sul CBV, conflitto ed omofilia. Infine, le conclusioni di questo studio si inseriscono nel recente dibattito nazionale ed internazionale riguardante l'importanza dell'istruzione terziaria nelle iniziative imprenditoriali.

2. Rassegna della letteratura e ipotesi di ricerca

L'avviamento di un progetto imprenditoriale dipende in larga parte dalla capacità dei fondatori di ottenere risorse finanziarie che supportino le prime fasi di vita della start-up. In questi momenti infatti, la neo azienda non detiene flussi di cassa che le consentano di mantenersi in equilibrio finanziario (Van Osnabrugge e Robinson, 2000). Le spese di costituzione della società, l'affitto dei locali, l'acquisto di macchinari, le utenze e il pagamento degli stipendi sono spese che vanno sostenute nonostante la start-up non sia ancora in grado di autofinanziarsi, una vulnerabilità che è conosciuta come liability of newness (Baum et al., 2000; Hyytinen et al., 2015). Inoltre, se da una parte la capacità di riuscire a ottenere finanziamenti è condizione necessaria per il buon esito di un progetto imprenditoriale, dall'altra essa è anche un indicatore della performance attesa della start-up (Chang, 2004; Kerr et al., 2014; Schwienbacher e Larralde, 2010). Infatti, l'ottenimento di finanziamenti implica un certo grado di fiducia degli investitori nella start-up stessa, in quanto comporta un'entrata dei finanziatori nel capitale sociale (Kerr et al., 2014). Tale fiducia, oltre a dipendere dalla bontà della value proposition in termini di profittabilità potenziale, è fortemente influenzata dalla capacità che gli investitori attribuiscono al team di fondatori della start-up (Colombo et al., 2010). Pertanto, le caratteristiche personali di questi hanno un ruolo importante nella determinazione della performance attesa della start-up e, di conseguenza, influenzano la capacità di ottenere risorse finanziarie. Difatti, molti studi sull'imprenditorialità hanno esplorato i cosiddetti fattori disposizionali individuali, cioè le caratteristiche psicologiche distintive dei fondatori (Arenius e Minniti, 2005; Boccardelli e Santella, 2014; Simon et al., 2000). In questo senso, l'attitudine imprenditoriale emerge come una caratteristica personale (Kirzner, 2015) associata ad una serie di caratteristiche psicologiche cognitive e comportamentali: ambizioni di carriera (Zhao et al., 2005), motivazioni personali (Miner, 1993), ottimismo (Cassar, 2010), capacità di autogestirsi (Bandura, 2001), propensione al rischio e gestione dell'incertezza (Sexton e Bowman, 1985), creatività (Vicari et al., 2011), entusiasmo, proattività, curiosità e tenacia (Baccarani e Golinelli, 2006; McCrae e John, 1992; Zhao e Seibert, 2006).

La presenza di queste propensioni o attitudini personali, tuttavia, non è una condizione

sufficiente per prevedere il successo sul mercato: l'alta specializzazione richiesta per poter competere con successo sul mercato odierno implica la necessità di possedere, oltre alle attitudini personali, anche competenze avanzate in aree specifiche del sapere. Difatti, secondo la competence-based view, estensione della resource-based view, la base di competenze organizzative e tecnologiche impatta fortemente sulle performance aziendali (Colombo e Grilli, 2005; Colombo et al., 2010; Wiklund e Shepherd, 2003). Analogamente, alcuni studi sull'imprenditorialità hanno evidenziato come l'elevata competenza del capitale umano rappresenti un forte driver per il successo imprenditoriale (Millán et al., 2014; Robinson e Sexton, 1994; Unger et al., 2011). Al momento della sua costituzione, una start-up è costituita essenzialmente dall'idea imprenditoriale e dal team di fondatori che intende metterla in pratica, tale base di competenze rappresenta la risorsa fondamentale di una start-up. Conseguentemente, ipotizziamo che quanto più sono avanzate le competenze possedute dal team di fondatori di una start-up (profondità delle competenze), tanto più alta è la sua performance attesa nella prima fase di vita della start-up:

Ipotesi 1: La profondità delle competenze influisce positivamente sulla performance attesa della start-up

Il possesso di competenze tecniche o organizzative avanzate presuppone un elevato grado di specializzazione in determinate aree del sapere. Tale specializzazione a sua volta implica una tendenza all'omofilia, ossia una propensione alla creazione di gruppi omogenei attraverso l'affiliazione con persone che condividono un medesimo modo di pensare, una cultura comune e comuni valori (Colleoni et al., 2014). Questa attitudine ad aggregarsi in gruppi omogenei riduce il rischio che emergano problemi di comunicazione, tensioni e incomprensioni tra i membri del gruppo (Hambrick e D'Aveni, 1992) in quanto valori, prospettive e background simili (Jehn, 1994) riducono animosità e risentimento (Ensley et al., 2002). A causa del minor spazio per potenziali conflitti, compagini omofile non solo sono più stabili ma sono anche caratterizzate da processi decisionali più efficienti. A causa di questa maggiore stabilità ed efficienza decisionale, tale tendenza all'omofilia è stata osservata non solo in contesti politici e sociali ma caratterizza anche le dinamiche sociali imprenditoriali, in quanto anche i fondatori di progetti imprenditoriali sono stati osservati aggregarsi in compagini omogenee (Parker, 2009). Pertanto, il possesso di competenze avanzate in un particolare campo implica una loro minore eterogeneità (in quanto presuppone un alto grado di specializzazione e, conseguentemente, un maggior grado di omofilia) che a sua volta implica maggiore coesione tra i membri del gruppo e una loro maggiore efficienza decisionale.

Poiché la base di competenze rappresenta la risorsa fondamentale di una start-up (Colombo e Grilli, 2005; Colombo et al., 2010), quando i fondatori non possiedono competenze particolarmente avanzate in un determinato campo, essi si trovano di fronte alla necessità di potenziarla. Tale progetto si può perseguire o tramite il coinvolgimento di individui con competenze tecniche od organizzative simili a quelle già possedute da altri membri oppure tramite il coinvolgimento di individui con competenze di natura diversa. La letteratura sull'entrenchment manageriale (Bauweraerts e Colot, 2014; Denis et al., 1997; Franks et al., 2001; He et al., 2016; Shleifer e Vishny, 1989, 1997) riporta che il comportamento opportunistico e il perseguimento dell'interesse individuale determinino una tendenza dei manager a cercare di rendersi indispensabili per l'azienda al fine di garantirsi una permanenza nella stessa. Questa letteratura dunque suggerisce che la compagine iniziale dei fondatori che hanno competenze meno avanzate sarà meno propensa a coinvolgere individui che possiedono competenze simili a quelle già possedute benché più avanzate. Inoltre, competenze meno avanzate, implicando un minor grado di specializzazione, comporteranno una minore propensione all'omofilia e una maggiore apertura ad includere individui con background, valori e culture differenti. Sulla base della letteratura sul conflitto tuttavia (Ensley et al., 2002; Hambrick e D'Aveni, 1992; Jehn, 1994), tale maggiore eterogeneità avrà un impatto negativo sulla coesione del team, sulla sua velocità decisionale e condivisione degli obiettivi, e, ultimamente, sul successo atteso della start-up nelle prime fasi di vita. Difatti, esperienze e formazione simili favoriscono lo sviluppo di norme condivise all'interno del gruppo e facilitano la comunicazione e la creazione di visioni condivise (Beckman et al., 2007;

Knockaert et al., 2011; Visintin e Pittino, 2013).

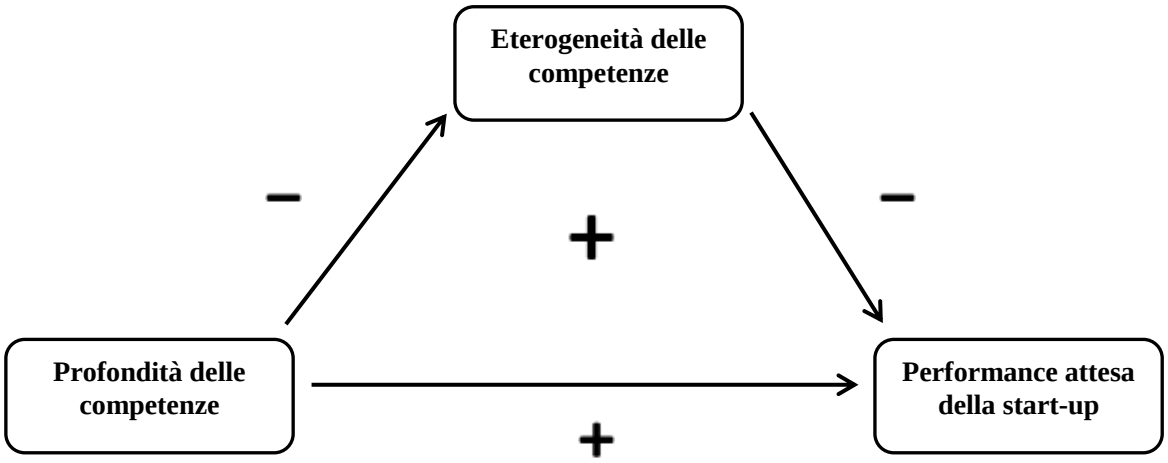
Pertanto, ipotizziamo che l'effetto della profondità delle competenze sulla performance attesa delle start-up sia mediato dall'effetto dell'eterogeneità delle competenze: competenze più avanzate implicano competenze meno eterogenee e, conseguentemente, minori conflitti, miglior decision-making e migliore performance attesa.

Ipotesi 2: l'effetto della profondità delle competenze sulla performance attesa delle start-up è mediato dall'effetto dell'eterogeneità delle competenze del gruppo dei fondatori

3. Metodologia

Per verificare empiricamente le due ipotesi introdotte precedentemente, è stata condotta una regressione lineare. In primis, è stato testato l'effetto che la profondità delle competenze ha sulla performance attesa delle start-up. In secondo luogo, è stato testato l'effetto di mediazione, riportato in Figura 1, che rappresenta graficamente gli effetti attesi delle nostre variabili indipendenti.

Fig. 1: Modello di mediazione testato nella regressione lineare. La profondità delle competenze ha un effetto diretto positivo sulla performance attesa, ed un effetto negativo sulla eterogeneità delle competenze. L'eterogeneità delle competenze ha un effetto negativo sulla performance attesa. L'effetto totale della profondità delle competenze sulla performance attesa è positivo



Fonte: ns. elaborazione

I dati per l'analisi empirica, descritti in Tabella 1, sono stati collezionati da Crunch Base (https://www.crunchbase.com/) un database già utilizzato in precedenti studi (Maiolini et al., 2015; Maiolini et al., 2016). Tale banca dati riporta l'ammontare di finanziamenti ricevuti da 1690 start-up fino al 2013. Il numero totale dei fondatori è di 2522 provenienti in tutto da 43 Paesi, con background differenti tra i quali il più diffuso è quello inerente a matematica, ingegneria e scienze informatiche. Il valore medio del logaritmo dei finanziamenti ottenuti al primo round dalle start-up è di 13,66 $. Sebbene la maggior parte delle aziende operi nell'Information technologies, le osservazioni riguardano numerosi altri settori. Il Livello di istruzione, che misura la profondità delle conoscenze, ha un valore medio di 1,64 rispetto ad un massimo di 3 ed ha osservazioni che sono rappresentative di tutti livelli. Il valore medio della Knowledge diversity, che misura l'eterogeneità delle conoscenze, è pari a 0,93 e indica che mediamente le competenze all'interno delle start-up sono due, mentre il massimo è pari a quattro.

Tab. 1: Statistiche descrittive

Variabile	**Media**	**Dev. Std.**	**Min**	**Max**
Log finanziamenti	13.66339	3.483797	0	19.23
Livello Istruzione	1.640828	0.868835	0	3
Knowledge Diversity	0.926969	0.588779	0	4
Numerosità del gruppo	1.307036	0.597382	1	5
E-commerce	0.143079	0.350245	0	1
I-Tech	0.087092	0.282043	0	1
Consulenza	0.057024	0.231949	0	1
Mobile e app	0.294972	0.456148	0	1
IT	0.31156	0.463251	0	1
Sicurezza	0.013479	0.115342	0	1
Formazione	0.01296	0.113132	0	1
Altre industrie	0.079834	0.271107	0	1

Fonte: ns. elaborazione

Le correlazioni tra i dati raccolti, riportate in Tabella 2, dimostrano l'assenza di collinearità tra le variabili usate nelle analisi condotte.

Tab. 2: Correlazioni tra le variabili

	Log finanziamenti	**Livello Istruzione**	**Knowledge Diversity**	**Numerosità del gruppo**	**E-commerce**	**I-Tech**	**Consulenza**	**Mobile e app**	**IT**	**Sicurezza**	**Formazione**	**Altre industrie**
Log finanziamenti	1											
Livello Istruzione	0.1049	1										
Knowledge Diversity	-0.0773	-0.1353	1									
Numerosità del gruppo	-0.021	0.1911	0.4623	1								
E-commerce	0.0289	-0.0567	0.0038	-0.0327	1							
I-Tech	0.0896	0.1586	-0.0568	-0.0306	-0.1272		1					
Consulenza	0.0029	-0.0201	-0.0095	-0.0049	-0.0991		-0.0765	1				
Mobile e app	-0.0053	-0.015	-0.0189	-0.0049	-0.2633		-0.2032	-0.1583	1			
IT	-0.0893	-0.0411	0.0427	0.0391	-0.2708		-0.209	-0.1628	-0.4325	1		
Sicurezza	0.0191	-0.0251	0.002	-0.0172	-0.0487		-0.0376	-0.0293	-0.0779	-0.0801	1	
Formazione	-0.0005	-0.0113	0.002	-0.0037	-0.0498		-0.0384	-0.0299	-0.0795	-0.0817	-0.0147	1
Altre industrie	0.0191	0.0342	0.0203	0.0291	-0.1197		-0.0924	-0.072	-0.1911	-0.1966	-0.0354	-0.0361	1

Fonte: ns. elaborazione

Le analisi statistiche riportate nella sezione Risultati sono state condotte con SPSS (versione 20) e con il pacchetto aggiuntivo Process sviluppato da Andrew Hayes (Hayes, 2013).

Nelle sottosezioni successive vengono introdotte nel dettaglio la variabile dipendente e le variabili indipendenti e di controllo.

3.1 Variabile dipendente

La disponibilità di un finanziatore ad investire in una start-up dipende dalla fiducia che questi ripone nel fatto che il progetto imprenditoriale abbia successo sul mercato (Gompers et al., 2007; Mollick, 2014). Quindi, utilizziamo la quantità di fondi ricevuti da investitori esterni per entrare nel capitale sociale come proxy della performance attesa della start-up (Chang, 2004; Kerr et al., 2014; Schwienbacher e Larralde, 2010). Difatti, è stato mostrato che le start-up che ricevono quantità maggiori di fondi sono quelle che prosperano e crescono maggiormente (Davila et al., 2003). In linea con studi precedenti riguardanti i finanziamenti ottenuti (Gompers e Lerner, 1998; Gompers et al., 2007; Kaplan e Schoar, 2005), utilizziamo il logaritmo dei fondi raccolti nel primo round di finanziamento.

3.2 Variabili indipendenti

Al fine di misurare l'effetto della base di competenze di una start-up sulla sua performance attesa, costruiamo due variabili che misurano rispettivamente la profondità e l'eterogeneità delle competenze. Assumendo che il titolo di studio sia un buon indicatore del grado di sviluppo di una competenza (Colombo e Grilli, 2005), costruiamo la variabile ordinata Livello di istruzione. Tale variabile riflette il titolo di studio più alto fra quelli ottenuti dal team di fondatori di una start-up (Diploma superiore=0; Laurea Triennale=1; Laurea Magistrale=2; Post Laurea=3).

L'eterogeneità delle competenze viene invece misurata tramite la variabile ordinata Knowledge diversity. Dopo aver raggruppato i percorsi di studio universitari in cinque categorie omogenee (economia e business; ingegneria, matematica e scienze informatiche; media e comunicazione; salute e medicina; arti e umanistica; scienze politiche), ognuno dei fondatori riceve un punto per ogni percorso universitario che ha intrapreso. Sommando il punteggio di ognuno dei fondatori, otteniamo un valore di Knowledge diversity per ognuna della start-up nel nostro campione (quando due o più fondatori hanno affrontato il medesimo percorso di studi, il punteggio è comunque 1). Valori di Knowledge diversity più alti indicano una maggiore eterogeneità delle competenze.

3.3 Controlli

Per testare le ipotesi sopra riportate controlliamo per alcune variabili che potrebbero influenzare l'effetto delle variabili indipendenti sulla dipendente: la numerosità del gruppo di fondatori, che riflette il numero di fondatori della start-up, così da poter isolare l'effetto della Knowledge diversity sulla performance attesa, e sei variabili dummy che indicano il tipo di settore in cui opera la start-up: high tech; e-commerce; device mobili; information technologies; servizi di sicurezza; consulenza; formazione; ed infine altri settori.

4. Risultati

Prima di procedere alle analisi statistiche, è stata verificata la distribuzione gaussiana della variabile dipendente. I risultati delle regressioni lineari confermano entrambe le ipotesi. Nella Tabella 3 riportiamo i risultati della regressione lineare in cui testiamo l'effetto della profondità delle competenze sulla performance attesa della start-up. Il coefficiente della variabile Livello di istruzione è positivo e significativo (p<0,001), il che indica che un titolo di studio più avanzato influisce positivamente sulla quantità di risorse finanziarie che la start-up riesce ad ottenere nel primo round di finanziamenti. Tale risultato è coerente con la nostra ipotesi circa l'effetto positivo della profondità delle competenze sulla performance attesa della start-up e, dunque, conferma l'Ipotesi 1.

Tab. 3: Impatto del Livello di istruzione sul logaritmo di risorse finanziarie ottenute durante il primo round di finanziamento. Numerosità del gruppo ed il settore sono variabili di controllo

R	**R^2**	**MSE**	**F**	**df1**	**df2**	***p***
0,1547	0,0239	11,5394	4,5729	9,0000	1679,0000	0,0000
	Coeff.	**s.e.**	**t**	***p***	**LLCI**	**ULCI**
Intercetta	13,5098	0,3720	36,3194	0,0000	12,7802	14,2394
Livello istruzione	0,3966	0,0986	4,0238	0,0001	0,2033	0,5899
Num. Gruppo	-0,1937	0,1361	-1,4230	0,1549	-0,4607	0,0733
E-commerce	0,0886	0,3665	0,2417	0,8090	-0,6303	0,8075
I-Tech	0,6010	0,4044	1,4864	0,1374	-0,1921	1,3941
Consulenza	-0,1269	0,4553	-0,2787	0,7805	-1,0198	0,7661
Mobile e app	-0,2149	0,3298	-0,6516	0,5147	-0,8616	0,4319
IT	-0,6243	0,3285	-1,9008	0,0575	-1,2686	0,0199
Sicurezza	0,4069	0,7532	0,5403	0,5890	-1,0703	1,8842
Formazione	-0,1791	0,7399	-0,2421	0,8087	-1,6303	1,2721

Fonte: ns. elaborazione

La Tabella 4 e la Tabella 5 riportano i risultati dell'analisi di mediazione. La Tabella 4, in particolare, riporta i risultati della regressione della profondità delle competenze sulla eterogeneità delle stesse. Come teorizzato, la variabile Livello di istruzione impatta negativamente sulla variabile Knowledge diversity (significatività: p<0,001), indicando che competenze più avanzate del team dei fondatori sono negativamente associate al loro livello di eterogeneità. Nella Tabella 5 mostriamo l'effetto congiunto di profondità ed eterogeneità delle competenze sulla performance attesa. Attraverso tale regressione, si evince l'effetto indiretto della profondità delle competenze sulla performance attesa, ossia quello mediato dall'eterogeneità delle competenze. In particolare, la Tabella 5 mostra che il coefficiente della variabile Livello di istruzione è positivo (significatività: p<0,001) mentre quello di Knowledge diversity è negativo (significatività: p<0,05). I risultati riportati nelle Tabelle 4 e 5 sono coerenti con la nostra ipotesi di mediazione: parte dell'effetto positivo della profondità delle competenze sulla performance attesa è dovuto al fatto che competenze più avanzate comportano competenze meno eterogenee.

Tab. 4: Effetto del Livello di istruzione su Knowledge diversity. Numerosità del gruppo ed il settore sono variabili di controllo

R	**R^2**	**MSE**	**F**	**df1**	**df2**	***p***
0,5161	0,2664	0,2385	67,7426	9,0000	1679,0000	0,0000
	Coeff.	**s.e.**	**t**	***p***	**LLCI**	**ULCI**
Intercetta	0,6444	0,0535	12,0510	0,0000	0,5396	0,7493
Livello istruzione	-0,1514	0,0142	-10,6868	0,0000	-0,1792	-0,1236
Num. Gruppo	0,4634	0,0196	23,6770	0,0000	0,4250	0,5018
E-commerce	-0,0158	0,0527	-0,3006	0,7638	-0,1192	0,0875
I-Tech	-0,0345	0,0581	-0,5927	0,5534	-0,1485	0,0796
Consulenza	-0,0532	0,0655	-0,8121	0,4168	-0,1815	0,0752
Mobile e app	-0,0433	0,0474	-0,9139	0,3609	-0,1363	0,0497
IT	-0,0145	0,0472	-0,3064	0,7593	-0,1071	0,0781
Sicurezza	-0,0029	0,1083	-0,0266	0,9788	-0,2153	0,2095
Formazione	-0,0199	0,1064	-0,1873	0,8514	-0,2286	0,1887

Fonte: ns. elaborazione

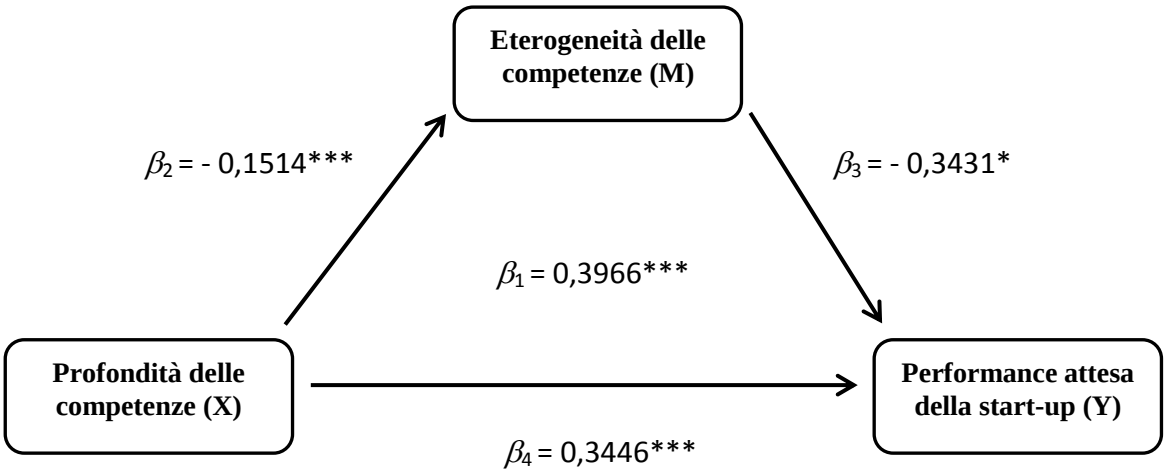
Tab. 5: Effetto diretto ed indiretto (i.e. mediato da Knowledge diversity) del Livello di istruzione sul logaritmo di risorse finanziarie ricevute al primo round di finanziamento. Numerosità del gruppo ed il settore sono variabili di controllo

R	**R^2**	**MSE**	**F**	**df1**	**df2**	***p***
0,1622	0,0263	11,5182	4,5324	10,0000	1678,0000	0,0000
	Coeff.	**s.e.**	**t**	***p***	**LLCI**	**ULCI**
Intercetta	13,7309	0,3874	35,4465	0,0000	12,9711	14,4907
Knowledge diversity	-0,3431	0,1696	-2,0229	0,0432	-0,6757	-0,0104
Livello istruzione	0,3446	0,1018	3,3867	0,0007	0,1450	0,5442
Num. Gruppo	-0,0347	0,1571	-0,2211	0,8250	-0,3428	0,2734
E-commerce	0,0832	0,3662	0,2271	0,8204	-0,6351	0,8014
I-Tech	0,5892	0,4040	1,4584	0,1449	-0,2032	1,3817
Consulenza	-0,1451	0,4549	-0,3190	0,7498	-1,0374	0,7472
Mobile e app	-0,2297	0,3295	-0,6972	0,4858	-0,8761	0,4166
IT	-0,6293	0,3282	-1,9176	0,0553	-1,2730	0,0144
Sicurezza	0,4060	0,7525	0,5395	0,5896	-1,0699	1,8818
Formazione	-0,1860	0,7392	-0,2516	0,8014	-1,6358	1,2639

Fonte: ns. elaborazione

I risultati dell'analisi ci permettono di supportare il modello precedentemente proposto in Figura 1, quantificando le relative relazioni, come riportato in Figura 2.

*Fig. 2: Modello di mediazione testato nella regressione lineare, con coefficienti e significatività delle relazioni. Il simbolo * rappresenta una significatività al livello del 10%. Il simbolo *** rappresenta una significatività al livello del 1%. X indica la variabile indipendente, M il mediatore e Y la variabile dipendente.*



Fonte: ns. elaborazione

Con tale analisi di mediazione dunque scomponiamo l'effetto complessivo delle competenze avanzate sulla performance attesa in un effetto diretto ed uno indiretto.

Effetto totale di X su Y = Effetto diretto di X su Y + Effetto indiretto di X su Y *(1)*

L'effetto totale, ottenuto dalla regressione i cui risultati sono riportati nella Tabella 3, è mostrato nella Figura 2 (coefficiente β_1).

Effetto totale di X su Y = β_1 *(2)*

L'effetto diretto, ottenuto dalla regressione i cui risultati sono riportati nella Tabella 5, è dato dal coefficiente della variabile Livello di istruzione che viene mostrato nella Figura 2 come β_4.

Effetto diretto di X su Y = β_4 *(3)*

L'effetto indiretto è ottenuto moltiplicando il coefficiente della variabile Livello di istruzione nella regressione riportata in Tabella 4 per il coefficiente della variabile Knowledge diversity nella regressione riportata in Tabella 5. Tali coefficienti sono riportati nella Figura 2 come β_2 e β_3 rispettivamente.

Effetto indiretto di X su Y = $\beta_2 * \beta_3$ *(4)*

Di conseguenza, l'Equazione (1) può essere riscritta come segue:

$$\beta_1 = (\beta_2 * \beta_3) + \beta_4 \quad (5)$$

In sintesi, la Tabella 6 riporta i coefficienti dell'effetto totale, dell'effetto diretto, e dell'effetto indiretto che la variabile Livello di istruzione ha sui finanziamenti ottenuti, considerando la mediazione della Knowledge diversity. L'effetto indiretto è statisticamente significativo in quanto l'intervallo di confidenza include solo valori positivi. Pertanto, possiamo concludere che questi risultati confermano l'Ipotesi 2 in quanto mostrano la presenza di un effetto di mediazione della eterogeneità delle competenze sulla relazione tra profondità delle competenze e performance attesa delle start-up.

Tab. 6: Effetto totale, diretto ed indiretto del Livello di istruzione sul logaritmo di risorse finanziarie ricevute al primo round di finanziamento

	Coeff.	**s.e.**	**t**	***p***	**LLCI**	**ULCI**
Eff. totale di X su Y	0,3966	0,0986	4,0238	0,0001	0,2033	0,5899
Eff. diretto di X su Y	0,3446	0,1018	3,3867	0,0007	0,1450	0,5442
Eff. indiretto di X su Y	0,0519	0,0273			0,0011	0,1085

Fonte: ns. elaborazione

5. Discussione e conclusioni

I risultati di questo studio evidenziano la relazione tra le competenze del nucleo dei fondatori delle start-up e la performance attesa, misurata come quantità di fondi ricevuti. In particolare si è evidenziato l'effetto positivo dovuto alla profondità delle competenze, contribuendo alla competence-based view, estensione dalla resource-based view (Barney, 1991; Wiklund e Shepherd, 2003), secondo cui le competenze dei fondatori rappresentano un asset di valore in grado di avvantaggiare notevolmente le start-up (Colombo e Grilli, 2005; Colombo et al., 2010; Van Der Heijde e Van Der Heijden, 2006). Studi precedenti hanno evidenziato come il possesso di un Dottorato di ricerca non abbia impatto sull'accesso ai finanziatori (Audretsch e Lehmann, 2004), mentre altre analisi hanno dimostrato l'effetto positivo del livello di istruzione terziario sulla probabilità di sopravvivere, crescere e di ricevere finanziamenti esterni (Colombo e Grilli, 2005; Colombo et al., 2010; Engel e Keilbach, 2007). Inserendoci in questo dibattito, ed usando un campione aggiornato di start-up, contribuiamo mostrando l'impatto positivo della profondità delle competenze sulla quantità fondi ricevuti dai finanziatori esterni.

Inoltre, questo studio ha esplorato la relazione complessa che lega la performance attesa al grado di profondità ed al grado di eterogeneità delle competenze. Difatti, i risultati mostrano che fondatori con competenze avanzate tendono ad evitare di coinvolgere nel progetto imprenditoriale individui con cultura e valori diversi dai propri. La relazione tra livello di educazione ed eterogeneità delle competenze è, infatti, spiegata dai seguenti valori: coeff = -0,1514 (p = 0,000). Poiché tale tendenza all'omofilia aumenta la coesione del gruppo e ne riduce la conflittualità interna nelle prime fasi di vita della start-up, mostriamo che competenze avanzate hanno, non solo un effetto diretto positivo sulla performance attesa (coeff = 0,3446; p = 0,000), ma anche uno indiretto attraverso la riduzione dell'eterogeneità tra i membri del gruppo di fondatori. Tale effetto indiretto (coeff = 0,0519; LLCI = 0,011, ULCI = 0,1085) è dato, infatti, dal prodotto di β_2 e β_3 (Fig.2): il segno negativo di entrambi i coefficienti conferma che: (i) la profondità delle competenze ha un effetto negativo sulla loro eterogeneità (coeff = -0,1514; p = 0,000) e quindi sulla tendenza dei fondatori a coinvolgere soggetti con competenze diverse, e (ii) che la stessa eterogeneità impatta negativamente sulla performance attesa della start-up (coeff = -0,3431; p = 0,04). Il grado di specializzazione dei fondatori determina una propensione ad associarsi ad individui che condividano gli stessi background, valori e competenze simili (Colleoni, Rozza, and Arvidsson, 2014; Parker, 2009). Secondo la prospettiva dell'omofilia (Golub e Jackson, 2012) quanto più i fondatori hanno competenze profonde, tanto più intendono avviare una start-up coinvolgendo nel progetto imprenditoriale individui con background simili. Analogamente, la letteratura sull'entrenchment manageriale suggerisce che un fondatore con competenze meno avanzate possa tendere ad evitare di coinvolgere nel progetto imprenditoriale individui con competenze simili alle proprie ma più avanzate in quanto renderebbero il proprio ruolo all'interno della start-up meno indispensabile (Bauweraerts e Colot, 2014; Denis et al., 1997; Franks et al., 2001; He et al., 2016; Shleifer e Vishny, 1989, 1997). Entrambe queste letterature dunque suggeriscono l'esistenza di una relazione inversa tra profondità delle competenze dei fondatori di una start-up e l'eterogeneità delle stesse. Tale relazione è supportata dai nostri risultati, che dunque offrono una conferma empirica delle predizioni di queste letterature.

Inoltre, i risultati del nostro studio evidenziano come team eterogenei siano associati a performance attese inferiori. La conferma delle nostre ipotesi ci consente dunque di offrire un contributo empirico alla letteratura che indaga l'effetto dell'eterogeneità d delle competenze sulla performance attesa. Difatti, se una parte della letteratura di management suggerisce che maggiore eterogeneità possa influire positivamente sulla performance in quanto una più ampia varietà di prospettive, competenze e background migliorerebbe i processi decisionali e innovativi (Amason et al., 2006; Beckman et al., 2007; Ensley et al., 1998; Zimmerman, 2008), la letteratura sul conflitto (e.g., Hambrick et al., 1996; Kaiser e Müller, 2013) suggerisce che maggiore eterogeneità possa ridurre la coesione e l'intesa fra i fondatori della start-up e dunque la loro capacità di prendere decisioni efficaci in maniera efficiente. Mostrando che start-up composte di fondatori con competenze eterogenee sono associate ad una minore fiducia degli investitori circa la performance attesa del progetto imprenditoriale, questo studio offre un supporto empirico a sostegno della letteratura sul conflitto. Tale letteratura sostiene che background, valori e culture differenti portino a tensioni, incomprensioni e divergenze all'interno di un gruppo (Ensley et al., 2002; Hambrick e D'Aveni, 1992; Jehn, 1994), e quindi un team con competenze eterogenee potrebbe essere meno coeso e meno capace di gestire efficacemente ed efficientemente i processi decisionali. In uno sviluppo futuro sarà interessante studiare come la relazione tra profondità ed eterogeneità delle competenze sulla performance attesa possa cambiare nella successiva fase di sviluppo della startup. Inoltre, i dati usati nelle analisi statistiche arrivano fino al 2013, quindi analisi con ulteriori dati saranno utili a confermare i risultati di questo studio.

Quindi, il contributo del nostro studio deriva dalla validazione di un modello teorico, riportato in Figura 2, che postula, non solo un effetto diretto positivo di competenze avanzate sulla performance attesa di una start-up, ma anche di uno indiretto derivante dalla riduzione del conflitto tra i membri del gruppo di fondatori, fornendo utili indicazioni per la ricerca scientifica, per il management e per i policy-maker. In particolare, il contributo per la ricerca riguarda la distinzione di due dimensioni delle competenze, profondità ed eterogeneità, e il loro differente impatto sulle performance attese delle start-up. Studi futuri potrebbero investigare ulteriormente il legame tra eterogeneità e performance attesa anche in fasi più avanzate studiando l'impatto della knowledge diversity sul totale dei fondi raccolti.

Lo studio fornisce importanti implicazioni per i manager e gli imprenditori che dovrebbero considerare maggiormente le caratteristiche dei co-fondatori con i quali intraprendere nuove attività di start-up. In particolare, il nostro studio suggerisce che, almeno nelle prime fasi di vita della start-up, la presenza di competenze simili ed approfondite impatta positivamente sulla performance attesa e quindi sulla possibilità di reperire fondi.

Le implicazioni per i policy-maker riguardano la possibilità di creare programmi di accelerazione di start-up che stimolino l'interazione tra soggetti provenienti da stessi background nelle prime fasi di vita dell'impresa. Inoltre, i risultati di questo studio si inseriscono nel dibattito sul ruolo delle università nell'epoca contemporanea evidenziandone l'impatto positivo per le start-up. In linea con i nostri risultati è utile riportare come negli Stati Uniti negli ultimi 20 anni la percentuale di imprenditori con una laurea è cresciuta dal 23,7% al 33% (Fairlie et al., 2015). In particolare nel nostro paese, il ritorno atteso dell'istruzione universitaria è messo in discussione (Viola, 2015), in quanto i benefici economici derivanti da una formazione universitaria potrebbero non giustificare l'investimento (Barone et al., 2014). I risultati del nostro studio, riportando una relazione positiva tra titolo di studio e fiducia degli investitori nel successo atteso di un progetto imprenditoriale, offrono una prova empirica dell'utilità economica di una istruzione universitaria.

Infine, questo studio presenta alcuni limiti: in particolare, i dati riguardano start-up fondate fino al 2013. Studi futuri potrebbero approfondire la ricerca utilizzando dati più aggiornati.

Bibliografia

AMASON A.C., SHRADER R.C., TOMPSON G.H. (2006), "Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 1, pp. 125-148.

ARENIUS P., MINNITI M. (2005), "Perceptual variables and nascent entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 24, n. 3, pp. 233-247.

AUDRETSCH D.B., LEHMANN E.E. (2004), "Financing high-tech growth: The role of banks and venture capitalists", *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, n. 4, pp. 340-357.

BACCARANI C., GOLINELLI G. (2006), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, n. 71, pp. 7-14.

BANDURA A. (2001), "Social Cognitive Theory of Mass Communication", *Mediapsychology*, vol. 3, n. 3, pp. 265-299.

BANTEL K.A., JACKSON S.E. (1989), "Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Management Make a Difference", *Strategic Management Journal*, vol. 10, Special Issue, pp. 107-124.

BARNEY J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.

BARONE C., ABBIATI G.M., AZZOLINI D. (2014), "Quanto conviene studiare?", *Quaderni Di Sociologia*, Lexis Sas, n. 64, pp. 11-40.

BARTOLONI M. (2017), "Start up a crescita record: in Italia sono quasi 7mila", Il Sole 24 Ore, 14 February, available at: www.scuola24.ilsole24ore.com/art/universita-e-ricerca/2017-02-13/start-up-crescita-record-in-italia-sono-quasi-7mila-221758.php?uuid=AE0krPV.

BAUM J.A.C., CALABRESE T., SILVERMAN B.S. (2000), "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 267-294.

BAUWERAERTS J., COLOT O. (2014), "Performance Implications of Manager Entrenchment in Family Firms", *Business and Economic Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 1-5.

BECKMAN C.M., BURTON M.D., O'REILLY C. (2007), "Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 2, pp. 147-173.

BERLIANT M., FUJI M. (2011), "The Dynamics of Knowledge Diversity and Economic Growth", *Southern Economic Journal*, vol. 77, n. 4, pp. 856-884.

BOCCARDELLI P., SANTELLA R. (2014), "Entrepreneurial entry : approccio disposizionale vs approccio contestuale", *Sinergie Quaderni di Ricerca*, n. 17, pp. 1131.

BRONG J. (2004), "Be your own boss", *Quality Progress*, vol. 37, n. 7, pp. 89-90.

CALENDA C. (2016), "Relazione annuale al Parlamento sullo stato di attuazione e sull'impatto della policy a sostegno delle startup e delle PMI innovative", Ministero dello Sviluppo Economico, pp 1-229.

CASSAR G. (2010), "Are individuals entering self-employment overly optimistic? an empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 8, pp. 822-840.

CASTELLANO S. (2013), "Being Your Own Boss.", *T+D*, vol. 67 n. 8, pp. 12.

CHANG S.J. (2004), "Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups", *Journal of Business Venturing*, vol. 19 n. 5, pp. 721-741.

COLLEONI E., ROZZA A., ARVIDSSON A. (2014), "Echo chamber or public sphere? Predicting political orientation and measuring political homophily in twitter using big data", *Journal of Communication*, vol. 64, n. 2005, pp. 317-332.

COLOMBO M.G., GRILLI L. (2005), "Founders' human capital and the growth of new technology - based firms : A competence - based view", *Research Policy*, vol. 34, n.6, pp. 795-816.

COLOMBO M.G., GRILLI L., BONACCORSI A., CEFIS E., SANTARELLI E., SIGNORINI F., STOREY, D., et al. (2010), "On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n.6 pp. 610-626.

DAHLANDER L., GANN D.M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.

DAHLANDER L., MAGNUSSON M. (2008), "How do Firms Make Use of Open Source Communities?", *Long Range Planning*, vol. 41, n. 6, pp. 629-649.

DAVILA A., FOSTER G., GUPTA M. (2003), "Venture capital financing and the growth of startup firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 6, pp. 689-708.

DELL'ERA C., VERGANTI R. (2010), "Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 1, pp. 123-141.

DENIS D.J., DENIS D.K., SARIN A. (1997), "Ownership structure and top executive turnover", *Journal of Financial Economics*, vol. 45, n. 2, pp. 193-221.

DI CAMILLO A., D'ELIA A., SOLDA-KUZMANN D., POZZI E., CARCANO G., RAGUSA G., DE BIASE L., (2012), "Report Restart, Italia!", Ministero dello Sviluppo Economico, pp. 1-180.

ENGEL D., KEILBACH M. (2007), "Firm-level implications of early stage venture capital investment - An empirical investigation", *Journal of Empirical Finance*, vol. 14, n. 2, pp. 150-167.

ENSLEY M., CARLAND J., CARLAND J. (1998), "The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversityon new venture performance.pdf", *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 10, n. 1, pp 1-9.

ENSLEY M.D., PEARSON A.W., AMASON A.C. (2002), "Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n. 4, pp. 365-386.

FAIRLIE R., REEDY E., MORELIX A., RUSSELL J. (2015), "Kauffman Startup Activity Index 2015", Ewing Marion Kauffman Foundation, available at:https://doi.org/10.1002/352760362X.

FRANKS J., MAYER C., RENNEBOOG L. (2001), "Who Disciplines Management in Poorly Performing Companies?", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 10, n. 3-4, pp. 209-248.

GOLUB B., JACKSON M.O. (2012), "How Homophily Affects the Speed of Learning and Best-Response Dynamics", *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, vol. 127, n. 3, pp. 1287-1338.

GOMPERS P.A., LERNER J., SILVIERA R., WRIGHT R. (2007), "The Venture Capital Cycle", MIT Press, available at: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=yEAcswbX1fEC&pgis=1.

GOMPERS P., LERNER J. (1998), "What drives venture capital fundraising?", *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, vol. 1998, n. 6906, pp. 149–204.

HAMBRICK D.C., CHO T.S., CHEN M.J. (1996), "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 4, pp. 659-684.

HAMBRICK D.C., D'AVENI R. (1992), "Top Team Deterioration As Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", *Management Science*, vol. 38, n. 10, pp. 1445-1466.

HAYES A.F. (2013), "Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis", Guilford Press, available at: www.guilford.com/p/hayes3 (accessed 21 February 2017).

HE X., KARRI R., ZHANG Y., MEI L. (2016), "Executive Entrenchment in Founder-Managed Firms: An Empirical Study from China", *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n. 3, pp. 851-870.

HYYTINEN A., PAJARINEN M., ROUVINEN P. (2015), "Does innovativeness reduce startup survival rates?", *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n. 4, pp. 564-581.

JEHN K.A. (1994), "Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict", *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, n. 3, pp. 223-238.

KAISER U., MÜLLER B. (2013), "Team Heterogeneity in Startups and Its Development over Time", ZEW - Centre for European Economic Research.

KAPLAN S.N., SCHOAR A. (2005), "Private equity performance: Returns, persistence, and capital flows", *Journal of Finance*, vol. 60, n. 4, pp. 1791-1824.

KERR W.R., LERNER J., SCHOAR A. (2014), "The consequences of entrepreneurial finance: Evidence from angel financings", *Review of Financial Studies*, vol. 27, n. 1, pp. 20-55.

KIRZNER I.M. (2015), *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press.

KNOCKAERT M., UCBASARAN D., WRIGHT M., CLARYSSE B. (2011), "The Relationship Between Knowledge Transfer, Top Management Team Composition, and Performance: The Case of Science-Based Entrepreneurial Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 4, pp. 777-803.

MAIOLINI R., MARRA A., BALDASSARRI C., CARLEI V. (2016), "Digital Technologies for Social Innovation: An Empirical Recognition on the New Enablers", *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 11, n. 4, pp. 22-28.

MAIOLINI R., MARRA A., LUCIANI M. (2015), "Innovazione sociale: un'indagine del fenomeno nelle industrie ad alto contenuto tecnologico", *L'industria*, vol. 4, pp. 535-551.

MCCRAE R.R., JOHN O.P. (1992), "An introduction to the five-factor model and its applications", *Journal of Personality*, vol. 60, n. 2, pp. 175-215.

MILLÁN J.M., CONGREGADO E., ROMÁN C., VAN PRAAG M., VAN STEL A. (2014), "The value of an educated population for an individual's entrepreneurship success", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 5, pp. 612-632.

MINER J.B. (1993), *Role Motivation Theories*, edited by Routledge.

MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 1, pp. 1-16.

ØSTERGAARD C.R., TIMMERMANS B., KRISTINSSON K. (2011), "Aalborg Universitet Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation", *Research Policy*, vol. 40, n. 3, pp. 500-509.

PARKER S.C. (2009), "Can cognitive biases explain venture team homophily?", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 67-83.

ROBINSON P.B., SEXTON E.A. (1994), "The effect of education and experience on self-employment success", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n. 2, pp. 141-156.

ROURE J., KEELEY R. (1990), "Predictors of Success in New Technology Based Ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n. 4, pp. 201-220.

RUEF M. (2000), "The Emergence of Organizational Forms: A Community Ecology Approach", *American Journal of Sociology*, vol. 106, n. 3, pp. 658-714.

SCHWIENBACHER A., LARRALDE B. (2010), "Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures", *Handbook of Entrepreneurial Finance*, vol. 2010, pp. 1-23.

SEXTON D.L., BOWMAN, N. (1985), "The entrepreneur: A capable executive and more", *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n. 1, pp. 129-140.

SHLEIFER A., VISHNY R.W. (1989), "Management entrenchment. The case of manager-specific investments", *Journal of Financial Economics*, vol. 25, n. 1, pp. 123-139.

SHLEIFER A., VISHNY R.W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, vol. 52, n. 2, p. 737.

SIMON M., HOUGHTON S.M., AQUINO K. (2000), "Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n. 98, pp. 113-134.

UNGER J.M., RAUCH A., FRESE M., ROSENBUSCH N. (2011), "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n. 3, pp. 341-358.

VAN DER HEIJDE C.M., VAN DER HEIJDEN B.I.J.M. (2006), "A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability", *Human Resource Management*, vol. 45, n. 3, pp. 449-476.

VAN OSNABRUGGE M., ROBINSON R.J. (2000), *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies-The Guide for Entrepreneurs and Individual Investors*, John Wiley & Sons.

VICARI S., CILLO P., VERONA G. (2005), "Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource-based", *Sinergie Rivista Di Studi E Ricerche*, vol. 67, pp. 123-147.

VIOLA M.. (2015), "Ma quindi laurearsi non aiuta nel lavoro, giusto? Sbagliato", Return on Academic Research, available at: http://www.roars.it/online/ma-quindi-laurearsi-non-aiuta-nel-lavoro-giusto-sbagliato/ (accessed 22 February 2017).

VISINTIN F., PITTINO D. (2013), "Founding team composition and early performance of university-based spin-off companies", *Technovation*, vol. 34, n. 1, pp. 31-43.

WIERSEMA M.F., BANTEL K.A. (1992), "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n. 1, pp. 91-121.

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.

ZHAO H., SEIBERT S.E. (2006), "The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review.", *The Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n. 2, pp. 259-71.

ZHAO H., SEIBERT S.E., HILLS G.E. (2005), "The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n. 6, p. 1265-1272.

ZIMMERMAN M.A. (2008), "The influence of top management team heterogeneity on the capital raised through an initial public offering", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 3, pp. 391-414.

TRACK

INNOVATION IN PRACTICE

Explaining the emergence of dominant designs: Innovation shocks as demand-driven catastrophes
SALVIO VICARI, GIANMARIO VERONA

Individual values fostering entrepreneurship in business accelerators
LUIGI CANTONE, PIERPAOLO TESTA, GIACINTO DARIO DI SARNO

Explaining the Emergence of Dominant Designs: Innovation Shocks as Demand-driven Catastrophes

SALVIO VICARI* GIANMARIO VERONA•

Objectives. *In this paper, we use catastrophe theory (from now on CT) in order to explain the emergence of dominant designs. A dominant design is a product standard, which results from the R&D race played by companies in an industry (Abernathy and Utterback, 1978). Dominant designs emerge after an era of ferment in which players in the market compete to introduce a radical innovation (Anderson ad Tushman, 1990). Dominant designs represent a convergence in product architectures from both the competitive (Utterback and Suarez, 1993) and institutional viewpoints (Dosi, 1982). In global landscapes characterized by frequent disruption in the pace of technological evolution, providing a better understanding of the emergence of design is crucial for sustain competitive advantage (Teece, 2007).*

Despite the relevance of the topic, strategy literature struggled so far to provide a detailed explanation of the emergence of a standard. De facto, product standards are adopted thanks to a product fit between the product parameters involved in the product architecture and the socio-economic characteristics of the industry in which the product is launched (Abernathy and Utterback, 1978; Abernathy and Clark, 1993). A number of explanations related to competitors' behaviors have been used to document the emergence of the standard. Among the most important ones, competition on cost (Klepper, 1996; 1997), first mover advantages and network externalities (Utterback and Suarez, 1993) and product complementarities (Brandenburger and Stuart, 1996) have been linked to favor the creation of a de facto standard.

Interestingly, in this debate, the role of demand has been surprisingly overlooked. Since the seminal works by Rogers (1963), it has been verified the crucial role of demand in the adoption of technologies and the ability of targeting temporal demand segments in order to cross the chasm between early adopters and early majority (Moore, 1991). However, the specific interplay of demand with technology in the emergence of a standard has been so far overlooked.

An important exception is represented by the recent work by Argyres, Bygelow and Nickerson (forthcoming). As noted by Argyres et al. (forthcoming): "A dominant design is thought to usher in a period of intense competition based on cost, causing an often-fierce industry shakeout (…) We argue that strategic repositioning and elevated exit rates are often observed long before the emergence of a dominant design, and that a key cause is the introduction of a particular product for which demand is unexpectedly high (an 'innovation shock'). This introduction creates a dilemma for followers, which we suggest is resolved based on followers' comparative adjustment costs."

To highlight the reason of the emergence of this demand shock we refer in the following to CT and build a model of the interplay between technology and demand. We are currently collecting data to support the model. Data refer to 20 cases of consumer technology products that have brought to an emergence of dominant design that support the description provided by the CT model. In the remainder, we first introduce the fundamentals ideas of CT, we review the management fields in which CT has been used, and we finally sketch our model. We conclude providing preliminary information on the data we've been collecting.

Thanks to unveiling an important phenomenon through the lenses of an established theory that pertains to complexity, we believe that this paper will provide guidance to corporate headquarters in face of technological and market change (Teece, 2007).

Methodology. *We are currently collecting data on 20 consumer technology products that highlight the pattern described above. This data and pattern will contribute to the theory of innovation and innovation shocks (Argyres et al. forthcoming), but also will help better understand the increasing role of demand in value creation (see, e.g., Priem, 2007) and the management of capabilities in face of technological change and market evolution (Teece, 2007).*

Findings. *CT has been widely diffused in the 70's mainly in the work of mathematician René Thom (1973), an expert of topology. This is a branch of geometry, dealing with the properties of many dimensions of surfaces. Thom was particularly interested in describing the shapes of the possible equilibrium surfaces of most of the processes in nature. He found that under certain circumstances the equilibrium breaks (called catastrophe) and the problem is how to describe the process of all the possible catastrophes. Thom discovered that there are only seven elementary*

* Full Professor of *Management* - Bocconi University of Milano
e-mail: salvatore.vicari@unibocconi.it

• Full Professor of *Management* - Bocconi University of Milano
e-mail: gianmario.verona@unibocconi.it

catastrophes and that they can be described and applied to most of the discontinuous processes in nature.

Other scholars have developed and applied the theory to a variety of problems in many fields, physics, biology, neurology, genetics, and also in behavioral and social sciences, like sociology, psychology and economics, mainly due to the work of Zeeman (1973; 1974). Thom's ideas were initially accepted with many disputes, but they progressively infected many scholars in different fields and now the theory has many applications both in the sciences of nature and of human and social behavior.

A review of the managerial literature. Catastrophe theory (CT) has been used in managerial studies to integrate incremental and radical shifts in a single model, allowing to treat outliers phenomena into the model and not as special cases. The most of the studies used a Cusp Catastrophe model that is the most popular in the CT applications in social sciences. Many business phenomena are not continuous and there are many processes that are quite linear for a long period and that are suddenly broken by unexpected circumstances. While we can describe and analyze most of the managerial problems assuming linearity as a normal feature, there are some phenomena that cannot simply be treated without addressing the discontinuity issue. In these cases Catastrophe Theory has revealed to be useful for describing phenomena like crisis, organizational change, strategic modification. It is quite strange that this theory has never be applied to the field of innovation, and particularly to radical as well as disruptive innovation, which are by definition discontinuous phenomena.

CT has been used in limited but illuminating applications in the management field. For instance, it has been adopted to obtain a better understanding of the withdrawal processes leading to job termination by employees (Sheridan and Abelson, 1983). An abrupt job withdrawal decision can be considered as a discontinuous phenomenon in a continuous process in which the employee attempts to retain employment in the organization as long as possible. The catastrophe model describes the transition from retention to termination as a discontinuous occurrence, induced by job dissatisfaction due to a decrease in satisfaction or a work stress or a combination of the two.

Again, CT has been applied in the study of customers' response to investments in service improvements. Customers' behavior can be nonlinear, because satisfaction and dissatisfaction thresholds may not occur at the same point depending on transaction costs (Oliva, Oliver and MacMillan, 1992). The authors used a cusp catastrophe model to describe the interrelationships among purchase loyalty, satisfaction level, and customer-transaction costs. In another recent article (Xiang, Huang, Li, 2013) CT has been applied to explore the result of marketing activities online: the customer satisfaction has become a fundamental issue in the e-commerce activities in the last years and particularly in the online auction business, in which participants bid for products and services through the web. Customer satisfaction depends on the quality of service performance and on the customers' switching costs from a service provider to another one. As the relation between e-service quality and satisfaction, depending on switching barriers, can be nonlinear, the authors used the cusp model do derive the possible marketing strategies in this business.

CT has been adopted in strategy to account for the changes in competitive position among companies in an industry. CT was used for explaining the dynamics of how relative competitive position can evolve and change among competing businesses (Oliva, Day and MacMillan, 1988). Following this model, Kauffman and Oliva (1994) applied a multivariate catastrophe model in the automotive industry, looking at the Chrysler Corporation's catastrophic shifts in its competitive position, controlled by the industry structure and by the strategic actions of the competing firms.

CT has been utilized also at the product level, especially to illustrate the industrial product adoption under certain conditions (Herbig, 1991). Lange, McDade and Oliva (2004) extended the Herbig's work, by studying organizations' adoption of new products in the context of network externalities, that is when the process is conditioned by other firms' adoptions. They applied a cusp model to the adoptions of Microsoft's Word for Windows by organizations previously using other software. They suggested that change in organization's adoption behavior can occur suddenly, like in the consumer market, when network externalities are important, creating a break in the diffusion curve.

Technological discontinuities and CT. A discontinuous behavior can be described as a movement of a point, like a small ball. In Figure 1 the point always assumes the position of minimum energy (due to the gravity) and many of the points displayed are stable, in equilibrium, meaning that they don't move. Consider now the last three graphs: if the first condition changes the ball is in an unstable condition (in B) and only a small change in the surface can modify its position and produce a completely different state.

There are seven different ways to represent these discontinuities, but the most common applied is the Cusp Model, that is quite simple and able to describe sufficient complex behaviors. It consists in one behavioral variable and two control variables.

The basic form of the deterministic cusp, generated by

Z3 - ZY- X

is shown in Figure 2. Z changes in direction of the minimum energy (moves towards he lower surface) at a rate that is proportional to the slope of the response surface.

The Cusp model is a three- dimensional response surface with a dependent variable - the response one - and two independent variables (control factors). Changing the independent variables (the behavioral one) the system behavior is defined by the vertical movements of the dependent variable (the control ones). Projecting the response surface onto a flat surface below (the control space), the shape of the fold, the bifurcation set, is a cusp.

Some features characterize this model, which are of interest for our purposes. The first is bimodality, that means that in a defined area (the overlapping one) the same set of values of the independent variables can determine two possible values of the dependent value, localized in the upper and the lower surface. The actual position depends on the previous state of the system (therefore it is a state-determined system). Another important feature is divergence;

meaning that in different regions of the surface a small increase in the independent variables can result in different trajectories of the behavior variable. This means that the system behaves differently, according to the starting point of the movement. A third kind of relationships is catastrophe, that is sudden and dramatic changes in the state of the system are possible, when the control variables are in the region where the surface folds down. In this situation a change of independent variables' values can cause a drop of the ball from the upper t the lower surface. The last interesting characteristic is hysteresis, meaning that shifts from a position to another one don't result in the same trajectories if the independent variables get back to the previous values. This means that the behavior of the system depends on its previous states.

Model. *The dependent variable Z of our model is the number of customers (as a percentage of the total potential ones) who choose and buy the new product. It usually increases at linear pace, depending on small changes in technology-based improvements (Y-variable). The Y-variable is also called, in the cusp model, the normal variable, because it causes hysteresis. The number of customers who decide to buy the product is affected also by the demand-based product changes (X-variable). In the cusp model, this is called also the splitting (bifurcation) variable, as it causes divergence.*

The behavior of the system is illustrated by movement of a point on the upper surface, starting form the initial position in the higher corner (imagine a small ball on a sheet of paper moving according to the slope of the surface). When an innovative product or service is launched, the ball is at the origin of the graph, in the upper point of the graph, where we have a given level of technology and usually a small number of customers who are willing to buy the product (the pioneers). After the launch, in order to get more customers, the innovative company introduces improvements in either the technology (Y) or in demand-based changes of the product (X) or both. If there is a change in technology without any consideration for the demand requests, then the customers' response (Z) is likely to be very limited, resulting in a move of the behavior point (the ball) on the upper surface of the graph, from the back to the front. The movement is slow, as illustrated in the graph, because the slope of the surface is not steep in that area.

If the innovative company introduces market-based changes in the product without any advancement in technology, with a movement from the right to the left side of the graph, the number of customers who choose the new product increases at a linear and quite constant pace, following the shape of the smooth grade from the upper to the lower surface. The same result is obtained when, after having modified the product in response to customers' needs, the company improves also the technical features of the product.

The innovation shock occurs when the innovative company decides to introduce both, technological and market-based modifications of the product. As the value of X increases there is a region where the surface bifurcates and the behavior point reaches the edge where the surface folds under. The behavior state (the ball) abruptly changes, falling to the bottom surface. In this case a sudden increase in the number of customers who adopt the new product occurs. This sudden and dramatic change is an innovation shock in the market.

Factors affecting the shock. *The factors affecting the shock in the market refer to the simultaneous interplay between technology and demand factors. This co-evolution is critical in the emergence of the design. Demand factors are those that have to be activated to remove possible barriers to adopt a new technology. Factors affecting co-evolution refer to complementarities (Brandenburger and Stuart, 1996) that help demand understand the utility of technology. They can also refer to the architectural design of the product that make technology more understandable and accessible to customers, sometimes by simply adding some features that give clients the perception of user-friendliness (Bloch, 1995; Eisenman, 2013). More generally, we notice that the degree of acceleration of the standard - namely the advent of the catastrophe depends on the joint introduction of the complementary product and design changes in the offer proposed by a company in the market and the reaction of consumers.*

Research limits. *Qualitative case study works are subject require traditional falsification to be fully supported.*

Practical implications. *The paper helps identifying additional variables that contribute to DD.*

Originality of the study. *This is the first study to the best of our knowledge that blends catastrophe theory with qualitative data. It's also the first one to address this important demand explanation of DD.*

Key words: *dominant design; catastrophe theory; innovation; disruption*

References

ABERNATHY W., CLARK K. (1993), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research Pol*icy, vol. 22, n. 2, pp. 102.

ABERNATHY W.J., UTTERBACK J.M. (1978), "Patterns of innovation in technology", *Technology Review*, vol. 80, n. 7, pp. 40-47.

ANDERSON P., TUSHMAN M.L. (1990), "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n.4, pp. 604-633.

ARGYRES N., BIGELOW L., NICKERSON J.A. (2015), "Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 2, pp. 216-234.

BRANDENBURGER A.M., STUART H.W. (1996), "Value based business strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, n. 1, pp. 5-24.

BLOCH P.H. (1995), "Seeking the ideal form: Product design and consumer response", *The Journal of Marketing*, vol. 59, n. 3, pp. 16-29.

CHANG A., BORDIA P., DUCK J. (2003), "Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 1, pp. 106-117.

CLARK K.B. (1985), "The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution", *Research Policy*, vol. 14, n. 5, pp. 235-251.

GERSICK C.J. (1991), "Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, vol. 16, n, 1, pp. 10-36.

CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, 2.

DOSI G. (1982), "Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", *Research Policy*, vol. 11, n. 3, pp. 147-162.

DOU W., GHOSE S. (2006), "A dynamic nonlinear model of online retail competition using cusp catastrophe theory", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 7, pp. 838-848.

EISENMAN M. (2013), "Understanding aesthetic innovation in the context of technological evolution", *Academy of Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 332-351.

ELDREDGE N., GOULD S. (1972), "Punctuated equilibria: An alternative to phyletic gradualism", in Schopf T.J. (Ed.) *Models in Paleobiology*, pp. 82-115, Freeman, Cooper & Co, San Francisco.

GERSICK C.J. (1988), "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 1, pp. 9-41.

GERSICK C.J. (1989), "Marking time: Predictable transitions in task groups", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n. 2, pp. 274-309.

GOULD S.J. (1980), "Is a new and general theory of evolution emerging? ", *Paleobiology*, vol. 6, n. 1, pp. 119-130.

GOULD S.J., ELDREDGE N. (1977), Punctuated equilibria: the tempo and mode of evolution reconsidered", *Paleobiology*, vol. 3, n. 02, pp. 115-151.

HANNAN M., FREEMAN J. (1988), "Density Dependence in the Growth of Organizational Populations", in Glenn Carroll (Editor), *Ecological Models of Organizations* (Ballinger, New York) pp. 7-32.

KAUFFMAN R.G., OLIVA T.A. (1994), "Multivariate catastrophe model estimation: Method and application", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 1, pp. 206-221.

KLEPPER S. (1996), "Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle", *The American Economic Review*, vol. 86, n. 3 pp. 562-583.

KLEPPER S. (1997), "Industry life cycles", *Industrial and Corporate Change*, vol. 6, n. 1, pp. 145-182.

LANGE R., MCDADE S.R., OLIVA T.A. (2004), "The estimation of a cusp model to describe the adoption of Word for Windows", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, n. 1, pp. 15-32.

MILLER D., FRIESEN P.H. (1980), "Momentum and revolution in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n. 4, pp. 591-614.

MILLER D., FRIESEN P. (1984), *Organizations: A quantum view*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

MOKYR J. (1990), "Punctuated equilibria and technological progress", *The American Economic Review*, vol. 80, n. 2, pp. 350-354.

MUDAMBI R., SWIFT T. (2011), "Proactive R&D management and firm growth: A punctuated equilibrium model", *Research Policy*, vol. 40, n. 3, pp. 429-440.

OLIVA T.A., DAY D.L., MACMILLAN I C. (1988), "A generic model of competitive dynamics", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 374-389.

OLIVA T.A., OLIVER R.L., MACMILLAN I.C. (1992), "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", *The Journal of Marketing*, vol. 56, n. 3 pp. 83-95.

PRIEM R.L. (2007), "A consumer perspective on value creation", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, pp. 219-235.

ROMANELLI E., TUSHMAN M.L. (1994), "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 1141-1166.

SAHAL D. (1981), *Patterns of Technological Innovati*on, Addison-Wesley, Reading, MA.

SHERIDAN J.E., ABELSON M.A. (1983), "Cusp catastrophe model of employee turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 418-436.

TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.

THOM R. (1973), *Structural Stability and Morphogenes*is, Reading, MA: W.A, Benjamin.

TUSHMAN M.L., ROMANELLI E. (1985), "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation", in *LL Cummings & BM Staw* (Eds.), Research in organization behavior, n. 17, pp. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.

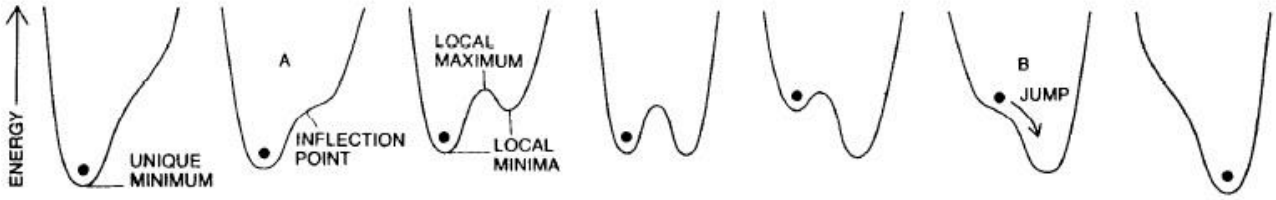
UTTERBACK J.M., SUÁREZ F.F. (1993), "Innovation, competition, and industry structure", *Research Policy*, vol. 22, n. 1, pp. 1-21.

VERGANTI R. (2008), *Deisgn driven innovation*, Harvard business school press, Boston.

XIANG Y., HUANG Y.K., LI K.L. (2013), "A Cusp Catastrophe Model For Developing Marketing Strategies For Online Art Auction", *International Journal of Electronic Commerce Studies*, vol. 4, n. 1, pp. 111.

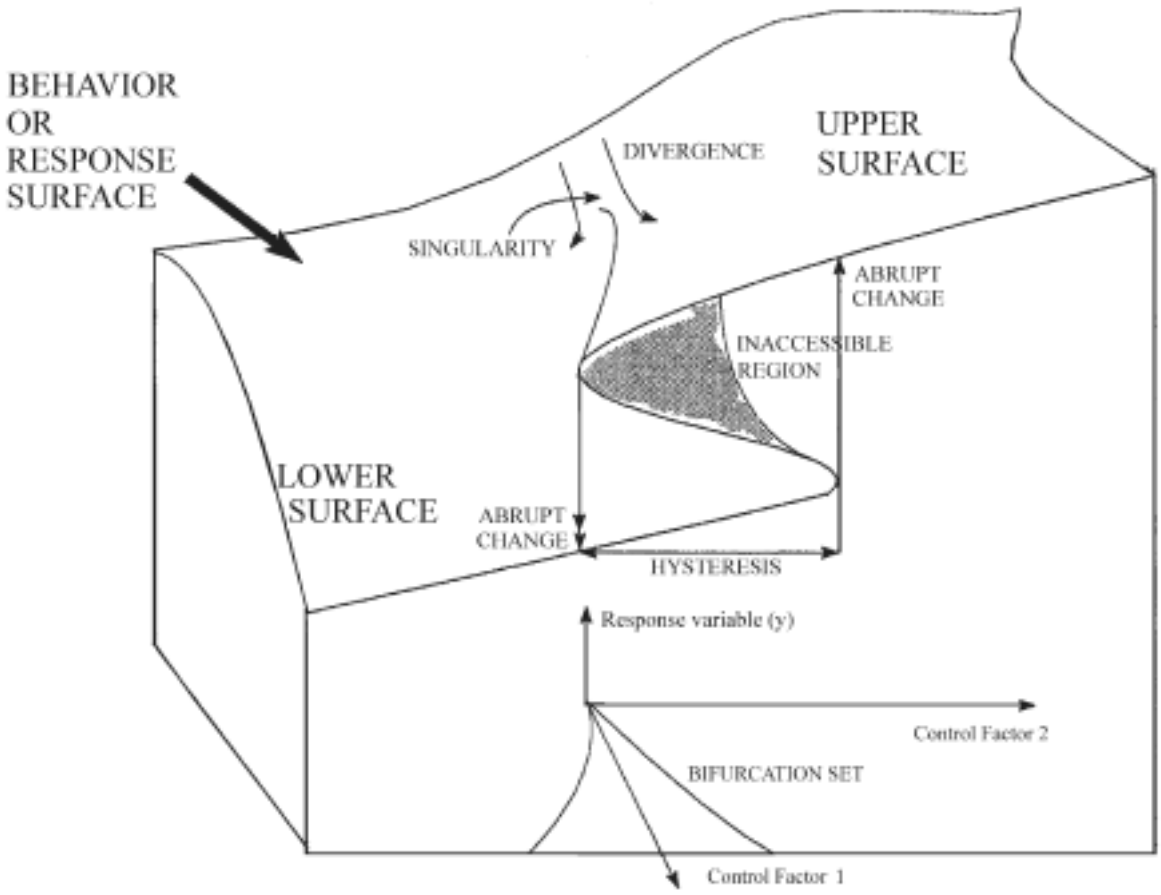
ZEEMAN E.C. (1973), "Catastrophe theory in brain modelling", *International Journal of Neuroscience*, vol. 6, n. 1, pp. 39-41.
ZEEMAN E. (1974), "On the Unstable Behavior of the Stock Exchanges", *Journal of Mathematical Economics*, vol. 1, n. 1, pp. 39-44.

Fig. 1: Examples of discontinuous behaviors



Source: Dou and Ghose, 2006.

Fig. 2: The cusp model



Source: Dou and Ghose, 2006.

Individual Values Fostering Entrepreneurship in Business Accelerators

LUIGI CANTONE* PIERPAOLO TESTA• GIACINTO DARIO DI SARNO♠

Objectives. *The paper proposal adopts the Schwartz et al. (2001) model, on basic human values impact on individuals' behavior, in order to explain the startup entrepreneurs' motivation. The context of the study is a leading business accelerator located in London. The aforementioned model belongs to psychology literature and it is adopted in order to explore human values that affect new entrepreneurial ventures in a business accelerator setting.*

The definition and conceptualization of personal values have evolved over time. At the beginning, they were much more associated to characteristics or beliefs of an individual or a group, conditioning the way of life, events and actions selection, and aspirations to reflect the self-perception in the society. Kluckhohn (1951) defined a value as "conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable, which influences the selection from available modes, means, and ends of action". Rokeach (1973) proposed a different conceptualization as "an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence". Schwartz (1994; 1999) proposes several definitions of values too. As "desirable trans-situational goals, varying in importance that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity" (p.21). The same author argues that values are "conceptions of the desirable that guide the way social actors (e.g., organizational leaders, policy-makers, individual persons) select actions, evaluate people and events, and explain their actions and evaluations"(1999, p.24). Marini (1984) also defines values as "evaluative beliefs that synthesize affective and cognitive elements in order to orient people to the world in which they live". Lately, an interesting definition appears in literature of values as an outcome of personal experience that defines the best way of being, in order to achieve the desired outcomes. Under this point of view, values are relatively stable over time, because, as the experience of individual go further, personal values demonstrate their attitude to permit individuals to overcome strategic lessons over time. In fact, for Dolan et al. (2006), "strategic lessons, maintained and relatively stable over time [that] teach us that one way of acting is better than its opposite in order to achieve our desired outcome".

Values are perceived as the most important matter of economic, social, and political theories in the societies that live in a rapid change and development process (Van and Scarbrough, 1995).

Other Authors have already treated the topic in the entrepreneurial literature. "Davidson and Delmar (1992) established a direct relationship between entrepreneurship and values [...]. It is accepted that the real reason of increasing number of new enterprises is due to cultural reformations. In principle, it is expressed that there are two reasons to establish a relationship between culture and entrepreneurship. Firstly, the values and beliefs shared by the people around a person may make him/her to start his/her own business [...]. Secondly, when there is a large entrepreneurial potential in some areas, one can observe such relationship between culture and entrepreneurship" (Davidson and Wiklund, 1997).

Specifically, social values that regard entrepreneurship and personal skill perceptions, would both affect entrepreneurial intentions (Liñan, 2008). Halis et al. (2007) agreed with the fact that "the best way to understand and analyze a person is to look at his/her values. Values affect the organizational structure and strategies by forming entrepreneur's decisions and behaviors". Holland and Shepherd (2013) explored how entrepreneur's personal values affect the way he/she chooses to persist in their decision to exploit an opportunity and that entrepreneurs' persistence in decision making can be attributed, in part, to differences in values held by entrepreneurs. Tomczyk et al., (2013) analysed the performance of high growth firms and demonstrated the impact of other-caring values on firm performance.

In order to explore the impact of human values on entrepreneurial attitudes and motivations, we consider the Schwartz et al. model (2001), that assuming the form of a circular motivational structure (Figure 1), "may lead to a unifying theory of human motivation" (Schwartz, 2007). We recall the model dimensions to explain the motivations of entrepreneurs, accelerated in a leading business incubator. Schwartz and Boehnke (2004) proposes a conceptual

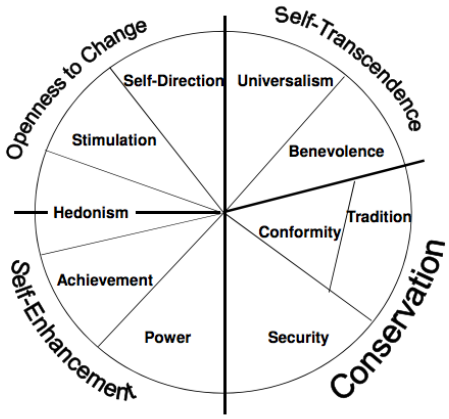
* Full Professor in *Management* - University Federico II University of Naples
e-mail: lcantonenina.it

• Researcher in *Management* - University Federico II of Naples.
e-mail: p.testa@unina.it

♠ PhD Student in *Management* University Federico II of Naples.
e-mail: giacintodario.disarno@unina.it

distinction between values categories explaining human behaviour and motivation, classifying them in "openness to change" and "conservation". The former, is directly associated to self-direction or stimulation while, the latter, is directly associated to security, conformity and tradition. Thus, the openness dimension explains the extent to which it motivates people to follow their own emotional and/or intellectual interests in unpredictable and uncertain directions. On the other hand, conservation preserves people status quo and security (Schwartz and Boehnke, 2004). The Authors distinguishes also between "self-enhancement" and "self-transcendence" values. Self-enhancement is directly associated to achievement and power; and self-transcendence is directly associated to universalism and benevolence. Self-enhancement motivates people to enhance their personal interests even at the expense of others. Differently, self-transcendence overcomes selfish concerns and promotes social welfare (Schwartz and Boehnke, 2004). In the following, a representation of the model and its determinants in terms of values that inspire human behavior.

Fig. 1: Theoretical model of relations among ten motivational types of value



Source: Schwartz et al. (2001)

Methodology. *In accordance with the aims of this study, the relationship between personal culture of individual entrepreneurs and their motivation into business venturing is a key factor. Innovation Warehouse was founded in 2010 as co-working accelerator and community for digital high-growth start-up businesses in London. Every day, over 200 entrepreneurs, angels and mentors work together in the location of Smithfield (London). Innovation Warehouse is an ideal research environment, as it differentiates its offering system on criteria such as, growth-stage and composition of entrepreneurial team members, both mainly related to guest ventures operating in digital industry. A high social attitude characterizes most of the individuals who belong to the incubated startup companies. International environment is definitely another variable that characterizes incubators like IW. Although the cultural diversity rate is very high, people are very open-minded and respectful of other customs and traditions. This is shown by the intense team collaboration that people of different nationalities have, among and within the entrepreneurial teams.*

Risk taking attitude represents another behavioral characteristic of many individuals in IW. Moreover, social respect and responsibility among each other are keys in the IW community-building mechanisms and are able to boost mutual service interaction.

Thus, here the two research questions: 1) which are the human values categories that inspire business venturing in a leading business accelerator? (RQ1); 2) are the latent factors behind the human values categories coherent with the Schwartz et al. (2001) proposed taxonomy or arises a different combination of human values categories? (RQ2).

The adopted approach is an embedded and longitudinal in-depth single case study (Hamel, 1993; Yin, 1994; Easton, 1992, Perry, 1998; Saunders et al., 2000) because involves several actors inside and around Innovation Warehouse ecosystem at different organizational levels. On the one hand, we have involved IW representatives such as founders, business angels and Acceleration Academy mentors; on the other hand, we have involved founders and top managers of the entrepreneurial team members .

In order to explore and measure the impact of Schwartz et al. (2001) model on new entrepreneurial motivation we adopt a two-step qualitative and quantitative study. As Das (1983) sustains, "the combination of research methodologies provides the researcher with more confidence of their results and can also provide innovative approaches to study of organizational issues". The qualitative step implemented through in-depth interviews (McCormack, 2004; Boyce & Neale, 2006) among the network key organizational actors (18 IW members and 25 entrepreneurial team members), were aimed to investigate which are the personal values that motivate new entrepreneurs and IW ecosystem members. Furthermore, the quantitative step consisted in providing questionnaires to 44 founders and top managers of incubated firms and to 15 members of IW organization (6 employees and 9 members of the wider network).

Then, a Principal Component Analysis (PCA) was adopted to elaborate the collected data set. Wang and Du (2000) claim that "Principal component analysis (PCA) can transform the high-dimensional problems into lower dimensional problems and provide sufficient information. This method is particularly useful in analyzing large sets of correlated data".

Findings. *The study has permitted to identify four latent factors that explains new entrepreneurial motivations in new technology venturing. Those factors cumulatively hold the 55,89% of the general information included in the overall conceptual model shaped on Schwartz et al. (2001) contribution. We propose an interpretation and labelling of those latent factors trying to understand what is their characterization in IW ecosystem.*

Tab. 1: Factors specifications

Label variable	**Social Respectful Self-enhancement (F1)**	**Open Mind Education (F2)**	**Social Entrepreneurial Orientation (F3)**	**Rule Breaking (F4)**
I have an independent thought and action **(SELF DIRECTION)**	-0,26	0,48	-0,06	-0,11
I like choosing, creating, exploring **(SELF DIRECTION)**	0,11	**0,80**	0,09	-0,06
I experiment excitement for the novelties **(STIMULATION)**	0,27	**0,68**	0,06	0,18
I like always challenging in my life **(STIMULATION)**	0,11	0,42	-0,32	0,09
I search for pleasure **(HEDONISM)**	0,54	0,21	-0,09	**-0,59**
I like sensuous gratification for oneself **(HEDONISM)**	**0,61**	0,16	-0,12	-0,43
I aspire to personal success through demonstrating competence according to social standards **(ACHIEVEMENT)**	**0,66**	0,09	-0,41	-0,05
I search social status and prestige **(ACHIEVEMENT)**	0,58	-0,04	**-0,60**	0,04
I like control or dominance over people and resources **(POWER)**	0,12	-0,01	**-0,82**	0,08
I search safety and harmony **(SECURITY)**	**0,70**	-0,35	0,28	-0,10
I appreciate stability of society and of relationships **(SECURITY)**	**0,61**	-0,28	0,31	-0,09
I search stability of myself **(SECURITY)**	**0,65**	-0,44	0,00	-0,20
I don't like restraint of actions, inclinations, and impulses **(CONFORMITY)**	0,34	0,12	0,32	0,06
I like to upset or harm others and violate social expectations or norms **(CONFORMITY)**	0,00	-0,27	-0,39	**0,57**
I respect, and I like to be committed **(TRADITION)**	0,03	**0,63**	0,13	-0,01
I like acceptance of the customs and ideas that traditional culture or religion provide the self **(TRADITION)**	**0,61**	0,17	-0,05	0,45
I am preserving and enhancing the welfare of those with whom I'm in frequent personal contact - the 'in-group' **(BENEVOLENCE)**	**0,54**	0,03	0,35	0,45
I understand, appreciate, tolerate, and protect for the welfare of all people and for nature **(BENEVOLENCE)**	**0,59**	0,15	0,30	0,36

Source: our elaboration

The first latent factor (F1) is explained by the following determinants of Schwartz's model:

- *sense of gratification for his/her self (r= 0,61; hedonism value);*
- *aspiration for personal success demonstrating competence according to social standards (r=0,66; achievement value);*
- *search for safety and harmony (r=0,70; security value);*
- *appreciation for stable society and relationships (r=0,61; security value);*
- *personal stability (r=0,65; security value);*
- *acceptance for customs and ideas belonging to traditional cultures or religions (r=0,61; tradition value);*
- *welfare care in terms of preservation and enhancement of frequently personal contacts, such as team members (r=0,54; benevolence value);*
- *comprehension, appreciation tolerance and protection for all people and for nature (r=0,59; benevolence value);*

This latent factor is related to individuals in IW who aims to enhance their status concerning about being socially respectful and responsible. They also concern toward achievements, pleasure and thoughts of people in general. We

have named this factor Social Respectful Self-enhancement.

The second latent factor (F2) is directly correlated to an individual who:

- *likes choosing, creating and exploring (r=0,80; self-direction value);*
- *feels excited for novelties (r=0,68; stimulation value);*
- *likes to be respectful and committed (r=0,63; tradition value);*

Thus, the latent factor is related to the open minding of people in IW to explore, create and appreciate novelties. Due to their respectful behavior with their own team members (tradition), we have labeled this factor Open Mind Education.

The third latent factor (F3) has a negative correlation with individuals who:

- *searches for social status and prestige (R=-0,60; power value);*
- *likes control or dominance over people and resources (r=-0,82; power value);*

We deduce that a sharing oriented ideology is common within Innovation Warehouse ecosystem. Only a few people aim to a prestigious social status that let them take control or dominance on resources. Thus, we labeled this factor Social Entrepreneurial Orientation (self-transcendence).

Eventually, the fourth latent factor (F4) is correlated to:

- *the search for pleasure (r=-0,59; hedonism value);*
- *the pleasure to upset or harm others and to violate social expectations or norms (r=0,57; conformity value);*

Thus, being out of the schemes, thinking and acting upstream, characterizes some of IW individuals' behavior used to disrupt the conventional wisdom and norms of the organizations they belong to. We have labeled this factor Rule Breaking.

Research limits. *The single case study approach and, consequentially the business accelerator-specific ecosystem explored, represent the main limitations of the reasearch aimed to be overcome in the next future. In fact, the future research step will be investigating the concpetual model in other geographical business accelerator ecosystems.*

Practical implications. *The paper is a theoretical contribution on the effectiveness of the basic human values model adoption in business acceleration contexts in order to explore values categories inspiring entrepreneur's motivation. It gives a managerial contribution to business accelerator networks in order to improve the selection mechanism of the guest ventures. Differently, in the perspective of the entrepreneurial individual, the adoption of the conceptual model can improve the awareness of his/her entrepreneurial motivation.*

Matching the evidences of Innovation Warehouse case study and determinants of Schwartz et al. (2001) model, permitted to reach to some preliminary conclusions. Firstly, the latent determinants of individual values in Innovation Warehouse strongly differ from Schwartz et al. (2001) dimensions: conservation versus openness to change; self-enhancement versus self-transcendence. In fact, the latent factor 1 (F1) is positively related to value categories of self-enhancement (achievement and hedonism), conservation (security, tradition) and self-transcendence (benevolence). Thus, individual entrepreneurs aspire to achieve their new venture realization, while being concerned about respect for social order and traditions. This is why we have labeled this latent factor "social respectful self-enhancement" (F1).

Secondly, openness to change represents another factor related to the motivation underneath the values of individuals operating in IW. An open-to-change person is usually driven by self-direction and stimulation that represents his/her typical personality traits. In IW almost everyone is open to change, but in the meanwhile he/she has to deal with a politically correct or respectful way of acting (tradition). Thus, our interpretation of the factor, labeled by Schwartz as openness to change, is "open mind education" (F2).

Thirdly, a business accelerator is an ecosystem that usually attracts self-enhancing entrepreneurs, in the sense that those individuals like control over resources and people, both with social status and prestige. On contrary in Innovation Warehouse, new entrepreneurs and/or members are driven by universalism and benevolence, much more than selfish power does. Thus, self-transcendence is the factor that explains those motivational drivers, explained by us as "social entrepreneurial orientation" (F3) that IW entrepreneurs have in that context.

The last factor that moves the motivations of individuals in IW is represented by the capacity to act far away from the norm. Thus, we have labeled this factor "rule braking" (F4).

Projecting IW membership categories on the four latent factors emerged some considerations. Later stage entrepreneurs (founders and/or top managers) are more self-enhancing oriented and less social respectful than early stage ones. Organizational members (management, landers, IW members) are social respectful, also in order to guarantee social impact of economic initiatives (startups). In fact, social impact of new entrepreneurial acceleration is one of the leading criteria to evaluate the performance of a business accelerators. The external knowledge & competence providers (business consultants) are more self-enhanced and less social respectful likewise later stage entrepreneurs. Later stage (more than 24 months on the market) entrepreneurs and external consultants are featured by a strong open mind education, probably due to their experienced managerial background, both with a high educational level. On the contrary, early stage (from 1 and 24 months on the market) entrepreneurs, are less open mind educated. In fact, in this kind of business accelerator, self-educated young people represents a significant part of the guest members. These young entrepreneurs often try to launch new business initiatives without no managerial education. That is the reason why they often fail. The founded but not yet on the market startup entrepreneurs (less than 12 months on the market), are highly social respectful self-enhancing

In terms of prestige and power sharing orientation, once again, early stage startups, have a higher sharing orientation, on the other hand later stage startups have a lower sharing orientation. It is peculiar that Entrepreneurial

Team Members, both with the lenders, are interested to power & prestige control of the infant firms. Moreover, IW members, both with knowledge and competence providers are less characterized by a strong sharing orientation.

Originality of the study. *A few number of scholars explored the personal values of new entrepreneurs. We propose to adopt the Schwartz et al., (2001) expansion measuring the impact of the theoretical model in entrepreneurial contexts.*

Key words: *entrepreneurial values; new entrepreneurship; business acceleration; entrepreneurship culture; basic human values; business incubator.*

References

BOYCE C., NEALE P. (2006), *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*, Watertown, MA, Pathfinder International, pp. 3-7.

DAS T.H. (1983), "Qualitative research in Organization behaviour", *Journal of Management Studies*, vol. 20, n. 3, pp. 311.

DAVIDSON P., DELMAR F. (1992), "Culture value and entrepreneurship", *Frontiers of entrepreneurial Research*, Proceedings of the Twelfth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, pp. 444-458.

DAVIDSON P., WIKLUND J. (1997), "Values, Beliefs and regional variations in new firm formation rates", *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, n. 2-3, pp. 179-199.

DOLAN S., GARCIA S., RICHLEY B. (2006), *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*, Palgrave McMillan, p.28.

EASTON G. (1992), *Learning from case studies. 2nd edition*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.

HALIS M., OZSABUNOUGLU I.H., OZSAGIR A. (2007), "The values of entrepreneurship and factors that effect entrepreneurship: findings from Anatolia", *Serbian Journal of Management*, vol. 2, n. 1, pp. 21-34.

HAMEL J. (1993), *Case study method*, California, Sage.

HOLLAND D.V., SHEPHERD D.A. (2013), "Deciding to Persist: Adversity, Values, and Entrepreneurs'Decision Policies", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 37, n. 2, pp.331-358.

KLUCKHOHN C. (1951), "Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification", In: Parsons T., Shils E., Eds., "Toward a General Theory of Action", *Harvard University Press, Cambridge*, pp. 388-433.

LIÑAN F. (2008), "Skill and value perceptions: How do they affect entrepreneurial intentions?" *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 4, n. 3, pp. 257-272.

MARINI M. M. (1984), "Age and Sequencing Norms in the Transition to Adulthood", *Social Forces,* vol. 63, n. 1, pp. 229-244.

McCORMACK C. (2004), "Storying stories: a narrative approach to in-depth interview conversations", *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 7, n. 3, pp. 219-236.

PERRY C. (1998), "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 32, n. 9/10, pp.785-802.

ROKEACH M. (1973), *The nature of human values*, vol. 438, New York, Free press.

SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A. (2000), *Research methods for business students. 2nd edition*. Harlow, Pearson Education.

SCHWARTZ S. (2007), "Basic Human Values: an Overview. In: Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications", *The Hebrew University of Jerusalem*.

SCHWARTZ S.H. (1999), "A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology*, vol. 48, n. 1, pp. 23-47.

SCHWARTZ S.H., BOEHNKE K. (2004), "Evaluating the structure ofhuman values with confirmatory factor analysis", *Journal of Research in Personality*, vol. 38, n. 3, pp. 230-255.

SCHWARTZ S.H., MELECH G., LEHMANN A., BURGESS S., HARRIS M., OWENS V. (2001), "Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 32, n. 5, pp. 519-542.

SCHWARTZ S.H. (1994), *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*, Sage Publications, Inc.

SCHWARTZ S.H. (1994), "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?", *Journal of Social Issues*, vol. 50, n. 4, pp. 19-45.

TOMCZYK D., LEE J., WINSLOW E. (2013), "Entrepreneurs'Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n. 1, pp. 66-82.

VAN J., SCARBROUGH E. (1995), *The Impact of Values*, Oxford University Press, NewYork.

WANG F.K., DU T.C.T. (2000), "Using principal component analysis in process performance for multivariate data" *Omega, The International Journal of Management Science*, vol. 28, n. 2, pp. 185-194.

YIN R.K. (1994), *Case study research: design and methods. 2nd edition*, Thousand Oaks, CA, Sage.

TRACK

MODELLI DI BUSINESS APERTI E COLLABORATIVI

L'innovation hub per la co-creazione di valore nelle imprese
MARIA CRISTINA LONGO, SONIA CATERINA GIACCONE

Open innovation: uno studio esplorativo sulle start-up italiane
MARIA ALBANO, MAURIZIO CESARANI, NORMAN LUBELLO

Le capacità di collaborazione e apprendimento nel processo di co-creazione di valore in un circuito di moneta complementare. Il caso dell'ecosistema Sardex
GIUSEPPE MELIS, ESTER NAPOLITANO, ALESSIA ELEONORA USAI

Ripensare i processi di co-creazione di valore attraverso le possibili sinergie tra il consumer engagement e l'employee engagement: riflessioni dall'analisi della letteratura
MARCO VALERIO ROSSI

L'Innovation Hub per la co-creazione di valore nelle imprese

MARIA CRISTINA LONGO* SONIA CATERINA GIACCONE•

Obiettivi. *Questa ricerca affronta il tema dell'innovation hub, uno strumento recentemente adottato dalle imprese high tech per le sue potenzialità nel supportare i processi di innovazione tecnologica e di co-creazione di valore. In particolare, la ricerca esplora la struttura e il funzionamento dell'hub in termini di regole di accesso e politiche di governo, allo scopo di gestire strategicamente l'attività di innovazione basata su collaborazioni di tipo aperto (Porter et al., 2011).*

L'hub è una meta-organizzazione di tipo virtuale (Ahrne e Brunsson, 2005), parallela alle tradizionali strutture di ricerca e sviluppo presenti all'interno delle imprese, in grado di collegare, a basso costo ed in tempo reale, attori diversi dislocati in differenti contesti geografici e in diverse fasi del sistema del valore (Tang, et al., 2012). La sua struttura organizzativa, che si avvale di una piattaforma IT e di social media, facilita la condivisione delle conoscenze e la generazione di nuove idee in un contesto relazionale informale, basato sui principi della fiducia reciproca e della valorizzazione dei contributi dei partecipanti (Wu et al., 2010; Giaccone e Longo, 2016). L'hub permette l'apertura dei confini dell'impresa verso l'esterno (Chesbrough, 2003, 2006; Chesbrough e Appleyard, 2007; Dahlander e Magnusson, 2008), coinvolgendo così nelle proprie communities clienti, fornitori, partners in processi di creatività collettiva (Magnsson, 2009; Romero, Molina, 2011; Dagnino, Longo, 2012). Alla luce di tali caratteristiche, l'hub può essere considerato un esempio di ecosistema per l'innovazione (Lusch et al., 2016; Ruokolainen e Kutvonen, 2012).

La letteratura si è recentemente interessata allo studio di questo fenomeno (Baark e Sharif, 2006; Longo, Giaccone e Garraffo, 2013) esaminando, in particolare attraverso casi di successo, il suo ruolo strategico nel facilitare i processi di co-creazione dell'innovazione. Ad esempio, Baark e Sharif (2006) hanno esaminato le caratteristiche di base dell'innovation hub; Youtie e Shapira (2008) e Guangyu e Levent (2011) hanno evidenziato il ruolo dell'hub nello sviluppo dei processi di creazione e condivisione della conoscenza; Longo, Giaccone e Garraffo (2013) hanno studiato la struttura organizzativa ed i meccanismi operativi all'interno della piattaforma IT progettata per l'interazione. Tuttavia, restano ancora da esplorare alcuni aspetti quali il design dell'hub e le sue dinamiche di funzionamento; i principi e le regole per orchestrare il sistema di relazioni; le politiche di monitoraggio e controllo per stimolare la creatività ed estrarre valore dalla sinergia tra i partecipanti (Dhnaraj e Parkhe, 2006; Balboni et al., 2012; Giaccone e Longo, 2016).

Al fine di contribuire a ridurre il gap teorico sul tema dell'open innovation per la co-creazione di valore, questa ricerca affronta la questione del management dell'hub deliberatamente creato dall'impresa ed aperto a soggetti esterni. Specificamente, lo studio esamina: i fattori chiave sottostanti la sua configurazione; le dinamiche di funzionamento; le politiche di governo finalizzate ad affrontare eventuali problemi di agenzia tra l'impresa che sponsorizza l'attività (principale) e i partecipanti (agenti) a seguito di rischio di comportamenti opportunistici e moral hazard riguardanti l'appropriazione dei risultati dell'innovazione (Williamson,1964; Cyert e March, 1963; Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983).

Come è noto, i problemi di agenzia sorgono in contesti in cui gli agenti possono essere portati ad adottare comportamenti divergenti rispetto all'interesse del principale, laddove possano avvantaggiarsi di asimmetrie informative, non partecipino ai benefici dei risultati prodotti, possano sfuggire al controllo del principale. Tale rischio impone al principale di svolgere un'attività di controllo, sostenendo i cosiddetti "costi di agenzia" (Fama, 1980; Eisenhardt, 1989a). Al fine di mitigare il rischio di comportamenti opportunistici e, quindi, ridurre i costi di agenzia (Laffont e Martimort, 2002; Foss et al., 2011), il principale può usare diversi strumenti basati sul controllo, sulla sanzione o sugli incentivi. L'importanza di questi ultimi è stata evidenziata anche in relazione a contesti caratterizzati da problemi di appropriazione dell'innovazione per l'impresa (Laursen e Selter, 2006, 2014), e per evitare il formarsi di atteggiamenti negativi dal parte degli agenti (Lichtenthaler,2011).

La gestione efficace dell'hub, attraverso regole chiare ma non stringenti e un sistema appropriato di incentivi monetari e non (Antikainen e Vaataja, 2010; Boudreau e Lakhani, 2011), può attivare processi condivisi e spontanei di co-creazione di valore, sfruttando i dati e le informazioni scambiati nell'hub (Balboni et al., 2012) e, allo stesso tempo, limitare esposizioni a rischi di dispersione di informazioni e comportamenti opportunistici. Pertanto, il paper si propone di applicare, i principi della teoria.

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Catania
e-mail mclongo@unict.it

• Ricercatore confermato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Catania
e-mail: s.giaccone@unict.it

Metodologia. *Questa ricerca analizza il caso studio di IBM, impresa leader nel settore high-tech che ha tempestivamente riconosciuto il valore strategico dell'open innovation ed è stata pioniera nell'uso dell'innovation hub per catalizzare idee, competenze e creatività, provenienti dai dipendenti, partners, clienti, fornitori, ed attivare processi di innovazione rapidi ed efficaci.*

Data la natura esplorativa di questo tema, il caso studio si presta ad essere una metodologia idonea per analizzare in profondità il fenomeno e comprenderne il "se", il "come" e le complesse relazioni causali (Yin, 1993, 1994; Stake, 1995; Eisenhardt, 1989b; Eisenhardt e Graebner, 2007). Pertanto, sebbene l'analisi di un singolo caso studio non consenta una generalizzazione statistica dei risultati, essa permette di esplorare analiticamente il tema dell'innovation hub.

L'unità di analisi è rappresentata dall'Innovation hub di IBM; esso si compone dell' Innovation Hub Program (IHP) e del Technology Adoption Program (TAP), entrambi gestiti dal CIOLab, un laboratorio di innovazione creato da IBM e gestito dal CIO (Chief Information Office). L'IHP, attraverso le numerose communities che lo compongono, si occupa di identificare, integrare e selezionare, rifinire le idee innovative, mentre il TAP è una grande community in cui gli "innovators" rifiniscono i progetti insieme agli "early adopters" e li sottopongono alla valutazione dei "decision makers".

L'analisi si basa principalmente sui dati qualitativi e quantitativi derivanti dalle interviste condotte e sulle informazioni tratte da pubblicazioni, statistiche e report prodotti dalla stessa azienda ed utilizzati in modo complementare rispetto alle informazioni ricavate dai colloqui con i responsabili.

Le interviste semi-strutturate sono state svolte attraverso conversazioni telefoniche registrate e trascritte, con i responsabili di IHP, TAP e comunicazione interna di IBM e vertevano sui seguenti temi: descrizione degli obiettivi e delle attività dei due programmi (IHP e TAP); meccanismi operativi per coordinare l'interazione nell'hub; performances dell'innovation hub in termini di velocità di sviluppo dell'innovazione e numero di progetti vincenti; politiche di motivazione e forme di compensazione, appropriazione dell'innovazione, meccanismi di monitoraggio e controllo.

Risultati. *I risultati delle interviste hanno permesso di comprendere in modo approfondito gli elementi sottostanti il processo di co-creazione di valore nell'impresa che si avvale di modelli di open innovation. Qui di seguito si sintetizzano i punti chiave emersi sulla struttura e organizzazione dell'innovation-hub.*

- *Un sistema di attori singoli o aggregati in communities, le cui attività sono organizzate in funzione delle competenze specifiche dei partecipanti e nel rispetto degli obiettivi, missione e visione dell'impresa.*
- *L'interazione basata su un sistema di valori condivisi e informali, coerente con il codice etico di condotta dell'impresa.*
- *L'importanza di una piattaforma tecnologica, all'interno della quale ciascun componente assume uno specifico ruolo (project manager, facilitatore, leader, user) ma senza vincoli gerarchici e autorità; egli può interagire senza vincoli di tempo e simultaneamente con gli altri, proporre nuove idee, condividere conoscenze, esperienza, postare suggerimenti o soluzioni pertinenti alle attività di impresa.*
- *La partecipazione spontanea, attiva e aperta a tutti dipendenti, mentre è selettiva nei confronti dei soggetti esterni all'impresa.*
- *La creatività stimolata attraverso il lancio periodico di sfide riguardanti temi di frontiera, la ricerca di soluzioni tecnologiche a quesiti posti dai clienti, lo sviluppo di nuovi prodotti o processi o il miglioramento di quelli esistenti.*
- *Il funzionamento articolato in fasi: lancio delle sfide; selezione delle idee sulla base di una classifica di gradimento espresso dai partecipanti; integrazione delle idee in progetti; sottoposizione dei progetti condivisi e approvati alla valutazione del management.*
- *La struttura con una configurazione di tipo Hub & Spoke, in cui il nodo centrale agisce da catalizzatore e selezionatore di idee, mentre i nodi periferici si occupano della trasformazione delle idee più interessanti in progetti di innovazione.*
- *Un miglioramento delle performance dell'innovazione in termini di nuove idee trasformate in progetti vincenti e bassi tassi di fallimento delle proposte. L'interazione informale e simultanea tra i partecipanti provenienti da aree diverse e con competenze complementari consente lo screening, la selezione e il perfezionamento di idee, l'integrazione in progetti condivisi e di interesse per l'impresa. In questo modo, solo i progetti migliori che hanno superato positivamente le valutazioni dei partecipanti sono proposte al gruppo dirigenziale.*
- *L'esposizione dell'impresa verso alcuni rischi quali la perdita di informazioni riservate, la quantità elevata di tempo trascorso dai dipendenti nella piattaforma, anche per questioni non strettamente pertinenti con il lavoro; la compromissione della sicurezza e reputazione aziendale; la difficoltà a tutelare la proprietà intellettuale.*
- *Un sistema di controllo dei partecipanti basato su meccanismi di controllo sociale, diretto a monitorare l'appropriatezza dei commenti, contrastare comportamenti opportunistici ed evitare l'appropriazione indebita dei contenuti da parte dei singoli partecipanti. L'assenza di un sistema di monitoraggio sistematico delle azioni dei partecipanti finalizzate a individuare e punire i comportamenti divergenti dagli obiettivi aziendali; l'adozione, di converso, di procedimenti disciplinari e sanzioni, ivi compreso il licenziamento, nel caso di comportamenti particolarmente impropri, quali ad esempio l'uso scorretto di informazioni riservate o divulgazione dei dati dei clienti.*

- *L'importanza di politiche motivazionali e prevalenza di forme di remunerazione di tipo non monetario (riconoscimento pubblico, reputazione personale, valutazione positiva delle performance, formazione avanzata) per incoraggiare i partecipanti ad essere proattivi e a contribuire efficacemente al processo di co-generazione dell'innovazione. I riconoscimenti di tipo non monetario producono nel breve tempo benefici positivi anche in termini economici (avanzamenti di carriera, ricompense, premi in denaro, aumento del salario)*
- *Particolare attenzione alla gestione della proprietà intellettuale e al riconoscimento del contributo individuale rappresentano questioni delicata all'interno dei modelli di open innovation. In linea di principio, le idee sviluppate appartengono all'impresa che ha anche il diritto di decidere se brevettare oppure meno i risultati della ricerca. Tuttavia, il contributo di ciascun partecipante è riconosciuto e valorizzato economicamente.*

In sintesi, la ricerca mostra l'importanza delle politiche aziendali basate su bassi livelli di controllo, fiducia, impegno reciproco e forme di compensazione prevalentemente di tipo non monetario per ridurre il rischio di comportamenti opportunistici e capitalizzare i benefici derivanti dall'innovazione aperta. Strumenti formali di monitoraggio e controllo come la tracciabilità dei messaggi, il controllo casuale su contenuti, il feedback da parte dei coetanei, sanzioni pecuniarie e non monetari (raccomandazioni, la sospensione o espulsione dal mozzo) possono essere efficaci per prevenire la perdita di informazioni riservate o evitare l'appropriazione dei risultati dell'innovazione. Tuttavia, essi possono essere controproducenti laddove tali strumenti di controllo contrastano con il senso di responsabilità, la cooperazione, la libertà di pensiero e di azione, l'informalità e la spontaneità che caratterizzano i modelli di collaborazione aperta.

Limiti della ricerca. *Principale limite della ricerca è rappresentato dall'analisi di un unico caso studio, che non consente di generalizzare i risultati ottenuti. Un secondo limite è dato dal numero contenuto di interviste ai responsabili; in una fase più ampia potrebbe essere opportuno estendere l'indagine ad una base più ampia di soggetti coinvolti nell'hub.*

Implicazioni pratiche. *La ricerca offre spunti di riflessione sia agli studiosi dal momento che propone nella prospettiva della teoria dell'agenzia l'analisi delle dinamiche di interazione in contesti aperti e spontanei, sia ai manager ed ai professionisti, poiché fornisce indicazioni sulle politiche più appropriate per gestire al meglio i processi di innovazione, traendo beneficio dal valore della fiducia e delle connessioni di tipo spontaneo ed informale.*

Originalità del lavoro. *La ricerca contribuisce a colmare il gap di conoscenza esistente in letteratura in merito alla gestione di contesti di innovazione aperti, attraverso un approfondimento della letteratura sull'open innovation e sulla teoria dell'agenzia ed empiricamente attraverso l'analisi del caso IBM.*

Il lavoro offre alcuni contributi teorici. In primo luogo, esso contribuisce a dare una maggiore consapevolezza sui benefici e sui rischi collegati ai sistemi di innovazione aperta; riconosce l'importanza di appropriate politiche di governo per assicurare il funzionamento efficace dell'hub, riducendo i rischi di dispersione dell'informazione e di vulnerabilità dell'organizzazione. In secondo luogo, la ricerca affronta in maniera originale il tema dei problemi di agenzia dal momento che la progressiva apertura verso soggetti esterni, espone l'impresa a rischi di appropriazione dell'innovazione e di tutela della proprietà intellettuale. Infine, la ricerca riconosce l'importanza del controllo sociale e degli incentivi di tipo non monetario per ridurre i costi di monitoraggio e controllo, facendo leva sulla fiducia reciproca e sul commitment per sostenere la cooperazione.

Ricerche future potrebbero essere rivolte a valutare i costi di agenzia, o a testare empiricamente la correlazione tra le diverse forme di incentive offerti dall'azienda, i meccanismi di controllo e monitoraggio, il comportamento dei diversi attori e le performance dell'hub.

Parole chiave: *Innovation hub; co-creation; open ecosystems; agency theory; motivational policies*

Bibliografia

AHRNE G., BRUNSSON N. (2005), "Organization and Meta-Organization", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n. 4, pp. 429-449.

ANTIKAINEN M.J., VAATAJA H.K. (2010), "Rewarding in Open Innovation Communities - How to Motivate Members", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 11, n. 4, pp. 440-456.

BAARK A., SHARIF N. (2006), "From Trade Hub to Innovation Hub: the Role of Hong Kong's Innovation System in Linking China to Global Markets", *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 8 n. 1, pp. 193-209.

BALBONI F., BUCKLEY S., OLIVIER W., WHITE K. (2012), *Analytics: The Real-World Use of Big Data. How Innovative Enterprises Extract Value from Uncertain Data*, IBM Institute for Business Value, IBM Global Service, Somers, NY.

BOUDREAU K.J., LAKHANI K.R. (2011), "Incentives and Problems Uncertainty in Innovation Contexts: An Empirical Analysis" *Management Science*, vol. 57, n. 5, pp. 843-863.

CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press Cambridge, MA.

CHESBROUGH H. (2006), *Open Business Model: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

CHESBROUGH H., APPLEYARD M. (2007), "Open Innovation and Strategy", *California Management Review*, vol. 50, n. 1, pp. 57-76.

CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, New Jersey, USA.

DAGNINO G.B., LONGO M.C. (2012), "Knowledge creation and application in high technology firms: the role of communities in the Italian experience", *International Journal of Strategic Change Management*, vol. 4, n. 1, pp. 1-31.

DAHLANDER L., MAGNUSSON M. (2008), "How do Firms Make Use of Open Communities", *Long Range Planning*, vol. 41, n. 6, pp. 629-649.

DHANARAJ C., PARKHE A. (2006), "Orchestrating Innovation Networks", *Academy of Management Review*, vol. 31 n. 3, pp. 659-669.

EISENHARDT K.M. (1989a), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 57-74.

EISENHARDT K.M. (1989b), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.

FAMA E.F. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, n. 2, pp. 288-307.

FAMA E.F., JENSEN M.C. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 301-325.

FOSS N.J., LAURSEN K., PEDERSEN T. (2011), "Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices", *Organization Science*, vol. 22, n. 4, pp. 980- 999.

GIACCONE S.C., LONGO M.C. (2016), "Insights on the Innovation Hub's Design and Management", *International Journal of Technology Marketing*, vol. 11, n. 1, pp. 97-119.

GUANGYU Z., LEVENT Y. (2011), "Dynamics of Knowledge Creation in Global Participatory Science Communities: Open Innovation Communities from a Network Perspective", *Computational and Mathematical Organization Theory*, vol. 17, n. 1, pp. 35-58.

JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.

LAFFONT J.J., MARTIMORT D. (2002), *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*, Princeton University Press.

LAURSEN K., SALTER A. (2006), "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131- 150.

LAURSEN K., SALTER A. (2014), "The Paradox of Openness: Appropriability, External Search and Collaboration", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, pp. 867- 878.

LICHTENTHALER, U. (2011), "Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions", *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 1, pp. 75- 93.

LONGO M.C., GIACCONE S.C., GARRAFFO F. (2013), "Applying The Hub-and-Spoke Model to Virtual Communities: The IBM Innovation Approach", *International Journal of Technology Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 142 -158.

LUSCH R.F., VARGO S.L., GUSTAFSSON A. (2016), "Fostering a Trans-Disciplinary Perspectives of Service Ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 2957-2963.

MAGNUSSON P.R. (2009), "Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-based Services", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n. 5, pp. 578-593.

PORTER C.E., DONTHU N., MACELROY W.H., WYDRA D. (2011) "How to Foster and Sustain Engagement in Virtual Communities", *California Management Review*, vol. 53, n. 4, pp. 80-110.

ROMERO D., MOLINA A. (2011), "Collaborative Networked Organizations and Customer Communities: Value Co-creation and Co-innovation in the Networking Era", *Production Planning & Control*, vol. 22, n. 5-6, pp. 447-472.

RUOKOLAINEN T., KUTVONEN L. (2012), "Framework for Managing Features of Open Service Ecosystems", in Reiff-Marganiec S., Tilly M. (Eds.), *Handbook of Research on Service-Oriented Systems and Non-Functional Properties: Future Directions*, Ch. 21, pp. 491-523.

STAKE R. (1995) *The art of Case Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

TANG X., TANG M., CAO X., LU Y. (2012), "The Impact of Social Capital on Information Exchange and Well-Being in Virtual Communities", *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 15 n. 3, pp. 5-29.

WILLIAMSON O. (1964), *The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

WU J., CHEN Y., CHUNG Y. (2010), "Trust Factors Influencing Virtual Community Members: A Study of Transaction Communities", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9-10, pp. 1025-1032.

YIN R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (II ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

YIN R. (1993), *Applications of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, London and New Delhi.

YOUTIE J., SHAPIRA P. (2008), "Building an Innovation Hub: a Case Study of the Transformation of the University Role in Regional Technological and Economic Development", *Research Policy*, vol. 37, n. 1, pp. 1188-1204.

Open Innovation: uno studio esplorativo sulle start-up italiane

MARIA ALBANO* MAURIZIO CESARANI• NORMAN LUBELLO ♠

Obiettivi. *La letteratura sull'Open Innovation prolifera di studi sull'adozione del paradigma da parte delle grandi imprese, tralasciando la prospettiva delle start-up. Sebbene studi precedenti abbiano individuato diversi vantaggi ottenibili dall'implementazione dell'Open Innovation, non vi è sufficiente evidenza empirica tale da suggerire che il paradigma sia stato riconosciuto dall'ecosistema delle start-up. Il presente lavoro contribuisce a colmare tale gap esplorando l'adozione del paradigma da parte delle start-up operanti nel settore della ricerca scientifica, con particolare riferimento alla gestione delle relazioni con differenti tipologie di partner, intesi quali fonti di knowledge, e ai processi di outside-in e inside-out. Lo studio evidenzia inoltre alcune criticità e limiti legati ai processi di Open Innovation nelle start-up. Da ultimo, la ricerca contribuisce all'avanzamento della letteratura sull'Open Innovation con riferimento al panorama italiano, contesto in cui lo studio del paradigma è ancora latente.*

Metodologia. *Data la carenza di contributi teorici e di evidenze empiriche sul tema dell'Open Innovation nelle start-up, lo studio adotta una metodologia qualitativa di tipo esplorativo. Questo tipo di metodologia, infatti, risulta particolarmente indicata per i temi ancora poco approfonditi, per i quali non esiste una letteratura consolidata. Per indagare il fenomeno si è scelto di raccogliere i dati attraverso l'invio di un questionario alle start-up appartenenti al settore della ricerca scientifica, e iscritte nel Registro delle Imprese delle Camere di Commercio Italiane, nella sezione 'Start-up innovative'. Tale Registro, aggiornato al 7 marzo 2016, offre una sezione speciale dedicata alle start-up innovative, classificate sulla base di 5 settori e 73 tipi di attività. Abbiamo quindi selezionato quelle imprese che operano nella ricerca scientifica, riducendo la popolazione totale da 5983 a 832 start-up localizzate in tutte le regioni italiane. La scelta di questa tipologia di start-up è legata al fatto che esse hanno un ruolo cruciale nel cosiddetto 'fuzzy front end' del processo innovativo, fungendo da fornitori di knowldege e tecnologie per gli altri attori facenti parte dell'ecosistema dell'Open Innovation. Assunto che il Registro delle imprese non fornisce direttamente informazioni di contatto, queste sono state recuperate, se presenti, dai siti web di ciascuna start-up sulla lista. Pertanto abbiamo individuato le informazioni di contatto (indirizzo e-mail o form on-line) solo per 491 start-up su un totale di 832.*

L'indagine è stata strutturata e realizzata secondo il metodo di progettazione di Dillman (2007), che consente di ottenere un elevato tasso di risposta riducendo costi e tempi necessari allo svolgimento dell'indagine. In primo luogo, nel giugno 2016, abbiamo invitato, tramite e-mail, le start-up a partecipare alla ricerca, spiegando l'obiettivo della stessa e fornendo un apposito link predisposto per la compilazione del questionario on-line. Successivamente per quelle start-up sprovviste di indirizzo e-mail istituzionale, abbiamo richiesto la compilazione del questionario mediante l'uso dei form on line presenti sui rispettivi siti web. Il questionario è composto da 19 domande a risposta chiusa a scelta multipla, organizzate in 6 sezioni. Complessivamente abbiamo ricevuto risposte utilizzabili da 61 imprese.

Risultati. *Le domande del questionario sono state formulate sulla base della letteratura relativa al tema dell'Open Innovation (Chesbrough, 2004; Chesbrough e Crowther, 2006). Non esistendo, ad oggi, una letteratura specifica su Open Innovation e start-up, si è fatto riferimento in particolare ai contributi teorici che analizzano il paradigma nel contesto delle piccole e medie imprese (Lubello et al., 2015; Lee et al., 2010; van de Vrande et al., 2009; Vanhaverbeke et al., 2012; van der Meer, 2007; Spithoven et al., 2013). Questi studi confermano che le imprese di piccole dimensioni intraprendono diverse pratiche di Open Innovation e che questo ha un impatto positivo sulle performance (Drechsler e Natter, 2012; van de Vrande et al., 2009; Parida et al., 2012; Brunswicker e Vanhaverbeke, 2015). Le principali tematiche emerse dalla letteratura e quindi affrontate nella definizione del questionario sono: i processi di outside-in e la relativa sindrome NIH (not-invented-here), i processi di inside-out e l'attitudine al revealing ed infine la gestione delle relazioni.*

La moderna complessità tecnologica, caratterizzata da un crescente numero di tecnologie per prodotto e i sempre più brevi tempi a disposizione della R&S, ha generato una forte pressione sulle imprese innovative (Howells et al., 2004; Brondoni, 2012). Per far fronte a tali difficoltà è sempre più diffusa la tendenza ad aprire i confini organizzativi in favore di un più facile assorbimento di quella conoscenza generata e custodita al di fuori dell'impresa. Diventa fondamentale quindi l'approvvigionamento di quell'insieme di knowledge e tecnologie che siano coerenti con il business model, con il conseguente consolidamento della parte sinistra del funnel di Chesbrough (Chesbrough, 2003).

* Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: maria.albano@unimib.it

• Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: maurizio.cesarani@unimib.it

♠ Dottore di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: n.lubello@campus.unimib.it

Tale approvvigionamento di conoscenze è l'essenza stessa dei processi di outside-in, i quali sono direttamente connessi al business model, che è a sua volta lo strumento grazie al quale l'impresa crea valore e riesce ad appropriarsi di parte di quel valore generato.

I processi di outside-in sono legati all'assorbimento di flussi di risorse provenienti dall'esterno con lo scopo di ampliare la base di conoscenze dell'impresa e accelerare il processo innovativo. Una start-up infatti deve saper superare le carenze nella propria dotazione di risorse finanziarie e commerciali, e al tempo stesso compensare la disparità del potenziale di marketing e commercializzazione verso le grandi imprese. Tale gap può essere colmato attraverso la definizione di una pluralità di relazioni, instaurate con diversi partner, volte a integrare il processo innovativo (Bougrain e Haudeville, 2002; Edwards et al., 2005; Dahlander e Gann, 2010; Lee et al., 2010; Rahman e Ramos, 2010). In un simile contesto l'Open Innovation si concretizza attraverso l'istituzione di un network, che permette alle start-up di appropriarsi di flussi informativi e di knowledge, di cogliere i cambiamenti in atto nel mercato rafforzando il proprio vantaggio competitivo (Bougrain e Haudeville, 2002; Cesarani, 2014).

Dal set di domande relative ai processi di outside-in è emerso inizialmente che il knowledge necessario alla realizzazione di un nuovo prodotto/servizio deriva prevalentemente da personale interno, sebbene la quota relativa alle relazioni con attori esterni sia importante, pari a oltre il 20%. Per quanto riguarda il grado di apertura verso le consulenze esterne, sono emersi dati molto positivi, che superano il 90% nel caso di ambiti affini al proprio dominio di ricerca e si attestano poco sopra il 72% nel caso di ambiti diversi. I partner privilegiati delle start-up intervistate sono università (80,3%), piccole e medie imprese (68,9%) e centri di ricerca (69,9%); sebbene la qualità del knowledge delle PMI sia considerata inferiore rispetto a quella delle altre due categorie e delle grandi imprese. Per quanto riguarda la localizzazione dei partner, infine, la maggior parte è situata in Italia (63,9%), ma sono presenti anche partner europei (26,2%) ed extra-europei (9,8%).

In seguito sono stati analizzati i vantaggi e i limiti connessi alla gestione delle relazioni inter-organizzative. I maggiori vantaggi riguardano l'accesso a nuove conoscenze, la riduzione dei tempi di sviluppo di nuove competenze, e la riduzione dei costi di ricerca e sviluppo. Tra i principali svantaggi sono emersi: difficoltà nel coordinare differenti metodi di lavoro, elevati costi monetari legati alla gestione delle relazioni, e la percezione di inferiorità delle conoscenze del partner.

Una volta analizzate le principali motivazioni che spingono le imprese ad aprire i propri processi innovativi, l'indagine focalizza l'attenzione su quegli elementi volti ad ostacolare tale dinamica, in favore di una chiusura dei confini dell'impresa. In letteratura tale effetto moderatore viene identificato prevalentemente nel filone di ricerca relativo alla sindrome Not invented here, o NIH (Lichtenthaler e Ernst, 2006; Katz e Allen, 1982). I processi di tipo outside-in vertono sulla disponibilità culturale dell'impresa ad accettare idee e conoscenze sviluppate esternamente e pertanto, il concetto stesso di openness dipende da un'attitudine positiva nel riconoscere una complementarietà con il knowledge generato dai partner, intesi quali fonti essenziali di conoscenza per il processo di innovazione (Enkel, 2010). Diverse imprese hanno fallito l'approccio al paradigma di Chesbrough in quanto hanno creato, spesso involontariamente, una barriera tra la R&S interna e quanto invece è presente nell'ambiente circostante. Pertanto la sindrome NIH consiste nel diffidare dalle conoscenze e risorse provenienti da attori esterni, poiché percepite come inferiori rispetto a quelle sviluppate internamente. Tale sindrome può essere senza dubbio assimilata alle start-up di ricerca scientifica. Esse, infatti, sono costituite da ricercatori e scienziati, figure di elevato profilo accademico e professionale, che basano i propri risultati sulla validità scientifica delle proprie ricerche. Pertanto è ragionevole esplorare la possibilità che anche queste realtà possano essere reticenti al confronto con altri partner, e quindi all'adozione di un processo innovativo che consideri idee e knowledge esterne quali di pari livello a quelle prodotte internamente. Dall'analisi di questa tematica, nella valutazione del grado di apertura nell'acquisizione di knowledge dall'esterno, la maggioranza delle imprese rispondenti (62,3%) si è definita "aperta", il 36,1% "attiva" e solo il 1,6% "diffidente" nei confronti di tale opportunità.

Le start-up oggetto di indagine evidenziano, inoltre, una certa difficoltà nell'individuazione del partner. In particolare, il 57,4% dei rispondenti afferma di incontrare spesso criticità nell'identificazione dei partner più idonei; mentre il 29,5% sostiene di incontrarne sempre. Per quanto riguarda la ricerca del partner, essa è affidata nella stragrande maggioranza dei casi alle conoscenze personali, seguono le iniziative e/o programmi istituzionali, e gli incubatori ed acceleratori.

Infine risultano di particolare interesse i processi di inside-out, volti a completare l'adozione del paradigma dell' Open Innovation. Difatti, la posizione a monte del processo innovativo di tali start-up fa si che esse abbiano un prevalente ruolo di fornitori di knowledge piuttosto che di acquirenti. In particolare si è deciso di indagare l'atteggiamento delle start-up nei confronti del revealing, tema connesso alla letteratura in materia. Tale attività consiste nel cedere la propria tecnologia senza un immediato corrispettivo monetario, ma anzi con l'obiettivo di benefici indiretti, di natura reputazionale e relazionale. Il tema trova le sue origini nel filone di ricerca relativo all'elettronica, più specificamente all' open source software (Torrisi, 2004; Lerner e Tirole, 2002; Henkel, 2006; West, 2003). Risulta pertanto opportuno esplorare una sua inferenza anche ad altri domini di ricerca. Nell'analizzare questo aspetto emerge una forte somiglianza ai settori precedentemente studiati in letteratura. Infatti circa il 56% dei rispondenti sarebbe disposto a cedere la propria tecnologia gratuitamente al pubblico, avendo come controprestazione un beneficio reputazionale. È altresì alta la percentuale (67%) di quelle imprese che ricorrerebbero al revealing solo quale rimedio al fallimento nella commercializzazione della suddetta tecnologia. Nonostante i risultati dimostrino una predisposizione verso il revealing, tra gli svantaggi derivanti dalla gestione delle relazioni emerge in primis il timore di un comportamento opportunistico da parte del partner. La letteratura sostiene che nelle relazioni tra imprese il

paradox of disclosure (Arrow, 1962) possa essere uno dei principali elementi inibitori. Secondo tale paradosso un licensor che cede una tecnologia, è tenuto a fornire delle informazioni sensibili al licensee, il quale potrebbe agire opportunisticamente, specialmente se di dimensioni e potere di mercato molto più ampi (Dahlander e Gann, 2010). Infatti, la disparità di risorse tra le due imprese può essere tale da rendere vano un tentativo di rivalsa legale in caso di appropriazione indebita. Codeste difficoltà sono tipiche dei processi di inside-out e potrebbero rappresentare ostacoli insormontabili nell'adozione integrale dell'Open Innovation.

A completamento dei processi inside-out vi è la tematica relativa ai brevetti. La letteratura sul ruolo della proprietà intellettuale nel contesto dell'Open Innovation può essere divisa in due filoni principali. Secondo il primo la gestione della proprietà intellettuale (IPR) rappresenta uno strumento atto a facilitare l'appropriazione del valore generato. Secondo una diversa interpretazione invece, la formalizzazione di brevetti condiziona negativamente il grado di apertura del processo innovativo (von Hippel e von Krogh, 2006; Baldwin e von Hippel, 2011). L'indagine conferma quanto affermato dal primo filone: oltre il 70% dei rispondenti afferma che l'uso di brevetti faciliti lo sviluppo di relazioni con i partner. Tuttavia tale risposta può essere fortemente influenzata dal contesto normativo e dal settore di competenza dell'impresa rispondente.

Le start-up indagate dimostrano quindi di avere una buona propensione ai processi di inside-out, anche se la formalizzazione di una struttura ad hoc quale l'ufficio di trasferimento tecnologico (TTO) è avvenuta per meno del 15% delle imprese. Sicuramente, il fatto di non avere un TTO limita la possibilità di sfruttare a pieno lo scambio di flussi di knowledge, e di tutelare la posizione di licensor nelle transazioni aventi per oggetto la proprietà intellettuale.

Limiti della ricerca. *Lo studio è di tipo esplorativo e i risultati ottenuti dall'indagine sono difficilmente estendibili a tutta la popolazione delle start-up innovative. Pertanto tali risultati potrebbero essere impiegati per la formulazione di nuove ipotesi e quindi per ulteriori sviluppi teorici. Future ricerche, qualitative e quantitative, sono necessarie per una più profonda comprensione e analisi dell'Open Innovation nelle start-up, sia in termini di processi che di attori coinvolti, con particolare riferimento alla selezione dei partner. Un ulteriore limite è legato alla difficoltà nel contattare le start-up oggetto di indagine per l'invio del questionario, a causa della mancanza delle informazioni di contatto o della totale assenza di un sito web. Inoltre vi è una carenza in una più precisa identificazione della figura esatta del rispondente e del suo ruolo all'interno dell'impresa, sebbene l'organico di queste start-up sia mediamente al di sotto delle quattro persone. Infine, le tematiche proposte nel presente studio in forma aggregata potrebbero essere oggetto d'indagine di un case study basato su una singola start-up, al fine di indagare più nel dettaglio le interazioni tra questa e i propri partner. Infatti, per ottenere un riscontro empirico di tematiche connaturate nella cultura d'impresa, per il quale la sindrome NIH funge da perfetto esempio, può essere più opportuno uno studio qualitativo di medio-lungo periodo.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio presenta alcune implicazioni pratiche, fornendo ai manager alcuni suggerimenti e una fotografia di una situazione reale contestualizzata nella realtà italiana. L'indagine evidenzia che le start-up adottano il paradigma dell'Open Innovation, attraverso la costruzione di un network costituito da una pluralità di partner quali grandi imprese, università, piccole e medie imprese, centri di ricerca, incubatori/acceleratori, comunità di utenti ed infine, altre imprese di dimensioni analoghe. Lo studio porta alla luce i principali benefici e sfide conseguenti a un'organizzazione strutturata a network. Emergono inoltre delle criticità legate alla difficoltà nell'individuare il partner idoneo, e più in generale alla gestione della relazione. L'adozione del paradigma risulta ancora in stato embrionale, e manca di un processo formalizzato in figure professionali o uffici dedicati alla gestione della proprietà intellettuale, forse a causa dell'endemica carenza di risorse cui sono soggette tali realtà aziendali. Questa considerazione è supportata dall'assenza del TTO nella stragrande maggioranza delle imprese, sebbene vi sia un riconoscimento della proprietà intellettuale quale strumento facilitatore nello scambio di knowledge. Dall'indagine condotta emerge l'importanza di istituire un ecosistema in grado di connettere efficacemente gli attori coinvolti, anche grazie al supporto di figure dedicate (interne o esterne) che fungano da intermediari e che favoriscano la costruzione e la gestione delle relazioni.*

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro rappresenta un avanzamento negli studi sull'Open Innovation approfondendo l'adozione del paradigma nella realtà delle piccole e medie imprese, in particolare mediante la prospettiva delle start-up. Nonostante, infatti, la letteratura abbia ampiamente analizzato il paradigma nelle grandi imprese, ad oggi questa ricerca rappresenta una delle prime indagini condotte sulle start-up innovative nel contesto italiano, fornendo interessanti spunti di riflessione per i manager e futuri sviluppi di ricerca per gli studiosi.*

Parole chiave: *Open Innovation; start-up; inside-out; outside-in; network; knowledge*

Bibliografia

ARROW K. (1962), "Economic welfare and the allocation of resources for invention", in Nelson R. (a cura di), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, Princeton.

BALDWIN C., VON HIPPEL E. (2011), "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, vol. 22, n. 6, pp. 1399-1417.

BOUGRAIN F., HAUDEVILLE B. (2002), "Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities", *Research Policy*, vol. 31, n. 5, pp. 735-747.

BRONDONI S.M. (2012), "Innovation and Imitation: Corporate Strategies for Global Competition", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 10-24.

BRUNSWICKER S., VANHAVERBEKE W. (2015), "Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 4, pp. 1241-1263.

CESARANI M. (2014), "Competitive dimension of outsourcing relations in global networks", *Journal of Management Policies and Practices*, vol. 2, n. 4, pp. 97-112.

CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

CHESBROUGH H. (2004), "Managing open innovation", *Research Technology Management*, vol. 47, n. 1, pp. 23-26.

CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.

DAHLANDER L., GANN D. M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.

DILLMAN D.A. (2011), *Mail and Internet surveys: The tailored design method-2007 Update with new Internet, visual, and mixed-mode guide*, John Wiley & Sons.

DRECHSLER W., NATTER M. (2012), "Understanding a firm's openness decisions in innovation", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 3, pp. 438-445.

EDWARDS T., DELBRIDGE R., MUNDAY M. (2005), "Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest", *Technovation*, vol. 25, n. 10, pp. 1119-1127.

ENKEL E. (2010), "Attributes required for profiting from open innovation in networks", *International Journal of Technology Management*, vol. 52, n. 3/4, pp. 344-371.

HENKEL J. (2006), "Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 953-969.

HOWELLS J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research policy*, vol. 35, n. 5, pp. 715-728.

KATZ R., ALLEN G. (1987), "Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups", *R&D Management*, vol. 12, n. 1, pp. 7-20.

LEE S., PARK G., YOON B., PARK J. (2010), "Open innovation in SMEs-An intermediated network model", *Research Policy*, vol. 39, n. 2, pp. 290-300.

LERNER J., TIROLE J. (2002), "Some simple economics of open source", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 50, n. 2, pp. 197-234.

LICHTENTHALER U., ERNST H. (2006), "Attitudes to externally organising knowledge management tasks: a review, reconsideration and extension of the NIH syndrome", *R&D Management*, vol. 36, n. 4, pp. 367-386.

LUBELLO N., ALBANO M., GORDINI N. (2015), "Il ruolo delle PMI nei processi di Open Innovation" *Atto di convegno IV Workshop I Processi Innovativi nelle Piccole Imprese: Re-positioning of SMEs in the Global Value System*, Urbino, Italy.

PARIDA V., WESTERBERG M., FRISHAMMAR J. (2012), "Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n. 2, pp. 283-309.

RAHMAN H., RAMOS I. (2010), "Open Innovation in SMEs: From closed boundaries to networked paradigm", *Issues in Informing Science and Information Technology*, vol. 7, n. 4, pp. 471-487.

SPITHOVEN A., VANHAVERBEKE W., ROIJAKKERS N. (2013), "Open innovation practices in SMEs and large enterprises", *Small Business Economics*, vol. 41, n. 3, pp. 537-562.

TORRISI S. (2004), "Innovazione tecnologica, competenze e strategie competitive delle imprese. Il caso del software", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 301-329.

VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P.J., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, vol. 29, n. 6-7, pp. 423-437.

VAN DER MEER H. (2007), "Open Innovation - The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models" *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, n. 2, pp. 192-202.

VANHAVERBEKE W., VERMEERSCH I., DE ZUTTER S. (2012), "*Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?"*, Flanders DC study, Leuven, Belgio.

VON HIPPEL E., VON KROGH G. (2006), "Free revealing and the private-collective model for innovation incentives", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 295-306.

WEST J. (2003), "How open is open enough?: Melding proprietary and open source platform strategies", *Research Policy*, vol. 32, n. 7, pp. 1259-1285.

Le capacità di collaborazione e apprendimento nel processo di co-creazione di valore in un circuito di moneta complementare. Il caso dell'ecosistema Sardex

GIUSEPPE MELIS* ESTER NAPOLITANO• ALESSIA ELEONORA USAI♠

Obiettivo. *Questo extended abstract da conto del lavoro di ricerca volto a individuare e comprendere quali sono le risorse di collaborazione e di apprendimento percepite come rilevanti da parte dei diversi soggetti integratori all'interno dell'ecosistema Sardex, un circuito di moneta complementare nato nel 2009 come start up su iniziativa di quattro amici di infanzia con percorsi universitari differenti e oggi diventata Sardex SpA (istituzione di istituzioni) che gestisce (attraverso accordi istituzionali) ben 11 circuiti regionali con l'ambizione di coprire l'intera penisola italiana entro il 2017 e prospettive di replica dell'esperienza all'estero a partire dal 2018.*

Il lavoro trae spunto dalla consapevolezza secondo cui l'azione manageriale si sostanzia nella sua capacità di forgiare la realtà, utilizzando e trasformando risorse per generare valore a vantaggio di attori diversi. Constantin e Lusch (1994) distinsero le risorse in due grandi categorie: quelle "operand" e quelle "operant", evidenziando come le prime siano quelle sulle quali si svolgono delle operazioni o delle azioni per produrre degli effetti, mentre le seconde, spesso invisibili e intangibili (Vargo e Lusch, 2004:3), sono quelle che permettono ad un soggetto di produrre effetti. In sostanza le risorse "operant" sono rappresentate dalle conoscenze e dalle capacità umane derivanti da tali conoscenze (Vargo e Lusch, 2011: 184). Questo significa che le possibilità di integrare risorse per questi attori sono potenzialmente infinite (Lusch et al., 2016:2961).

La distinzione tra risorse operant e operand, pur tenendo conto del richiamo fatto da Golinelli, Barile, Spohrer e Bassano (2015:7), chiarisce bene come alla base della co-creazione di valore ci stanno le persone e le loro conoscenze, capacità e abilità attraverso le quali le risorse operand possono generare valore. Madhavaran e Hunt (2008) precisano che mentre le risorse "operand" sono tipicamente fisiche (materie prime, semilavorati,ecc), le risorse "operant" sono tipicamente umane (es: le competenze e le conoscenze dei singoli dipendenti), organizzative (ad esempio, controlli, routine, culture, competenze), informative (riguardanti il mercato e i suoi segmenti, i concorrenti, la tecnologia) e relazionali (ad esempio, i rapporti con i concorrenti, fornitori e clienti). In proposito, Lusch, Vargo e O'Brien (2007) per identificare le competenze ritenute necessarie per generare valore (risorse operant) attraverso la fruizione dei beni materiali, le suddividono in due gruppi principali: le "capacità di collaborazione" e le "capacità di assorbimento".

Per quanto riguarda le prime, Alter and Hage le definiscono come "the quality of the relationships between human actors in a system of mutual understanding, shared goals and values, capacity to work together on a common task" (1993: 86). La collaborazione e la cooperazione, a loro volta, possono essere basate su relazioni formali (ad esempio contratti e accordi istituzionali) o rapporti informali tra i membri (in gran parte basati su relazioni personali e sociali). La collaborazione e la cooperazione sono pertanto un fenomeno emergente che deriva dal comportamento degli attori coinvolti in un processo sociale. Le modalità con cui entrano in relazione nel processo diventa pertanto fondamentale nell'ottenimento di un certo effetto che chiamiamo collaborazione. Seguendo il pensiero di Prahalad e Ramaswamy (2004) la co-creazione può emergere solo se c'è collaborazione tra gli attori e questa scaturisce da ciò che essi qualificano come i quattro pilastri della co-creazione: dialogo, accesso, valutazione del rischio e trasparenza (DART Model).

Per quanto riguarda invece le capacità di assorbimento (o di apprendimento), esse fanno riferimento alla capacità dell'organizzazione e dei suoi membri che la compongono di acquisire, assimilare, trasformare e sfruttare le nuove conoscenze, acquisite per il tramite dell'interazione e della collaborazione con altri attori, che consentono di innovare e cambiare nel tempo le attività organizzative (Cohen, Levinthal 1990; Liu et al., 2013).

Ora, mentre tradizionalmente il compito di integrare queste risorse veniva attribuito in modo esclusivo all'organo di governo dell'impresa, la prospettiva centrata sulla Service Dominant Logic (SDL) ha permesso di mettere a fuoco il fatto che ogni attore economico è un integratore di risorse (Vargo e Lusch, 2008, FP9) e che il valore si crea in modo collaborativo e interattivo attraverso lo scambio reciproco di servizi (Vargo et al., 2008: 145).

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: gemelis@unica.it

• Dottorando di ricerca in *Scienze Economiche ed Aziendali* - Università di Cagliari
e-mail: ester.napolitano@unica.it

♠ Dottorando di ricerca in *Scienze Economiche ed Aziendali* - Università di Cagliari
e-mail: alessiaeleonora.usai@unica.it

Si comprende così come al centro dei processi di integrazione delle risorse e di innovazione ci siano le persone, non solo in quanto individui, ma in quanto attori sociali e culturali (Lusch et al., 2016: 2961): il valore si crea nei limiti in cui gli attori di un determinato contesto (sociale, economico, aziendale, ecc.) agiscono da integratori di risorse. Si passa così dal concetto di "valore di scambio" a quello di "valore d'uso" (Vargo e Lusch, 2004; Prahalad e Ramaswamy, 2004) per poi evolvere in "valore contestualizzato" (Chandler e Vargo, 2011) oggi amplificato in "valore socialmente contestualizzato" (Edvardsson, Tronvoll, e Gruber, 2011).

È in base a ciò che molti studiosi di management sostengono la necessità di far diventare la gestione delle risorse umane "vitale" e "fondamentale" per la strategia dell'organizzazione (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988). Le organizzazioni, in questa prospettiva, vengono viste come ecosistemi di servizio, in cui i dipendenti (attori), all'interno di una cornice istituzionale (Vargo e Lusch, 2016) integrano risorse attraverso lo scambio reciproco di servizi e che, proprio grazie a ciò, imparano e acquisiscono le competenze e le abilità che si assemblano in risorse di ordine superiore come competenze chiave della stessa organizzazione (Lusch et al., 2016: 2961).

Ma quali sono le conoscenze e le abilità che permettono alle persone di collaborare e apprendere per diventare così integratori di risorse? E quali attività permettono alle persone di implementare queste abilità? È possibile predisporre un modello di analisi di tali competenze che permetta di "misurare" la capacità di co-creazione di valore?

La comprensione profonda delle dinamiche relazionali che favoriscono processi di co-creazione di valore richiede pertanto non solo l'individuazione delle stesse, ma anche la definizione di specifiche scale di misurazione sia del grado di collaborazione tra i soggetti coinvolti nelle dinamiche relazionali dentro le organizzazioni e tra organizzazioni, che della loro capacità di apprendimento (Barile et al., 2016). In questo ambito gli studi sono ancora molto pochi e ancora meno lo sono con riferimento all'ambito finanziario (Chan et al., 2010; Auh et al., 2007). Una eccezione all'assenza di indagini in tal senso è rappresentato dal contributo di Yi e Gong (2013) che hanno concepito un set di scale di misurazione del comportamento co-creativo dei clienti, suddividendole rispettivamente in due grandi gruppi: i comportamenti che fanno riferimento al tipico ruolo del cliente (ricerca di informazioni, condivisione di informazioni, comportamento responsabile e interazione personale) e quelli che invece sono volontari, non richiesti dal ruolo tipico del cliente e che però possono generare un extra valore per l'organizzazione di particolare rilievo (generazione di feedback, supporto all'organizzazione sotto forma per esempio di passa parola positivo, aiuto ad altri clienti consumatori, tolleranza nel manifestare disponibilità ad essere pazienti di fronte a un servizio che non corrisponde alle proprie aspettative). Un altro studio meritevole di considerazione e che rappresenta una base alla quale agganciarsi per sviluppare ulteriori approfondimenti è quello proveniente da Taghizadeh et al., (2016) che hanno predisposto e validato delle scale di misurazione del DART model nell'ambito dei processi di co-creazione di valore nelle strategie di innovazione.

Per quanto riguarda le capacità di apprendimento, invece, va detto che a parte l'iniziale e fondamentale contributo di Cohen e Levinthal (1990), in cui soffermano la loro attenzione sui fattori che influenzano la capacità di assorbimento a livello organizzativo, distinguendola da quella dei suoi membri e sottolineando la diversità delle competenze riguardanti questi due livelli, solo di recente è stata posta attenzione sulla necessità di capire i meccanismi che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di utilizzare le competenze tecnologiche apprese dall'organizzazione per migliorare le proprie prestazioni (Liu et al., 2013).

Il caso Sardex è un caso di studio che ben si presta all'analisi di tali risorse poiché esso rappresenta, a tutti gli effetti, un caso di co-creazione di valore economico che ha prodotto valore sociale, diventando di fatto il nuovo "collante" per un recupero di valori comunitari persi nel corso degli anni e che soprattutto in Sardegna hanno dato luogo ad alcuni e diffusi "luoghi comuni" quali l'incapacità di lavorare insieme per comuni obiettivi.

Va infine precisato che il presente lavoro è solo il primo step, di tipo qualitativo, di un progetto di ricerca più ampio che si propone di analizzare il fenomeno allargandolo a tutti i circuiti facenti capo a Sardex SpA.

Metodologia. *Una volta definito il dominio di indagine e le dimensioni da indagare, la metodologia seguita nello svolgimento del lavoro è di tipo qualitativo (De Lillo, 2010; Silverman, 2011). In particolare si è proceduto con l'analisi di documenti derivanti da due fonti: pubblicazioni nel blog aziendale e interviste in profondità.*

Prima di procedere alla selezione dei documenti sono state selezionate quindici imprese aderenti al circuito Sardex (vedi tabella 1) di cui compare una scheda nel blog aziendale utilizzato per informare gli stessi aderenti e soggetti terzi dell'esperienza vissuta all'interno del circuito. La scelta è stata fatta cercando di considerare ambiti di attività economica diversi tra loro.

Tab. 1: Organizzazioni prescelte per le interviste in profondità

N	Organizzazione	Ambito di attività
1.	Porta dal 1918 - Gonnosfanadiga	Produzione e commercializzazione di pane e dolci
2.	Agricola Campidanese (L'Orto di Eleonora) - Terralba	Produzione di ortaggi freschi e confezionati sott'olio
3.	Eja TV - Cagliari	Produzioni televisive
4.	Cantine Lilliu - Ussaramanna	Produzione e commercializzazione di vino
5.	Bottega di Cibele - Cagliari	Commercio al dettaglio di prodotti alimentari tipici
6.	Or Katering	Forniture alberghiere, ingrosso casalinghi, abbigliamento professionale
7.	Abbigliamento Loi - Cagliari	Commercio al dettaglio di abbigliamento
8.	L'Ulivo Ristorante - Gonnosfanadiga	Somministrazione di alimenti e bevande
9.	Ri.Mar. - Macchiareddu Assemini	Produzione di colori e rivestimenti per scopi edili
10.	Karalisweb - Cagliari	Web agency
11.	Gelateria Aresu - Cagliari	Produzione e commercializzazione di gelati artigianali
12.	Si.Ni. Market - Vallermosa	Catena di supermercati al dettaglio
13.	Scintu Ceramiche - Sardara	Produzione di ceramiche per arredamenti
14.	Bruno Arippa, carpentiere - Serramanna	Artigiano
15.	Ocieffe Costruzioni - Uta	Costruzioni edili

Fonte: https://www.sardex.net/category/sardegna/storie-sardegna/

Ciascuna delle imprese di cui alla precedente tabella viene sottoposta ad una intervista semistrutturata sulla base del protocollo di cui alla successiva tabella 2, definito in base alle dimensioni di collaborazione e apprendimento descritte nell'analisi della letteratura. Chiaramente nello svolgimento delle interviste è stato lasciato ampio spazio all'intervistato di esprimersi liberamente per narrare la propria esperienza, mentre l'intervistatore interviene solo con ulteriori domande volte ad acquisire elementi di precisazione e chiarimento.

Tab. 2: Protocollo di intervista utilizzato con le organizzazioni aderenti al circuito

1.	Quali sono le motivazioni che hanno portato la sua organizzazione ad entrare nel circuito Sardex?
2.	Quali sono i valori fondamentali che secondo lei caratterizzano il funzionamento di questo circuito?
3.	Può esplicitare con quali attori e con quali modalità si realizzano le relazioni all'interno del circuito?
4.	Un presupposto fondamentale del funzionamento del circuito è la collaborazione. Lei conferma questa ipotesi? E se SI, può indicarci gli elementi, le attività, i comportamenti che la favoriscono?
5.	L'ingresso nel circuito ha richiesto da parte sua e dell'organizzazione l'acquisizione di nuove conoscenze?
6.	Se SI, può dirci se queste conoscenze le sono state utili e se hanno influito sui processi organizzativi?
7.	Può dirci quali attività finora hanno permesso di generare, in lei personalmente e nell'impresa, nuove conoscenze?
8.	Può dirci inoltre se, da quando fa parte di questo circuito, ci sono state altre occasioni di apprendimento dopo la fase di adesione iniziale? Se SI, può indicarci quali e in che modo le sono state utili?
9.	Da quando fa parte del circuito ci sono state modifiche nei processi produttivi, nei prodotti o nell'organizzazione aziendale indotte dall'appartenenza allo stesso?
10.	Può dirci se la sua partecipazione in Sardex ha prodotto miglioramenti nei risultati aziendali e di che tipo (economici, di mercato, tecnologici, ecc.)?
11.	Secondo lei oltre i miglioramenti di tipo aziendale può rilevare ulteriori benefici derivanti dall'appartenenza a questo circuito?

Fonte: ns. elaborazione

Tutte le interviste sono registrate, sbobinate e analizzate sulla base del protocollo di cui sopra. In particolare, nel lavoro di analisi si procede a classificare i contenuti emersi dai documenti in due categorie (risorse di collaborazione e risorse di apprendimento) e, successivamente, in sotto categorie, sulla base di quanto riportato dalla letteratura citata e di eventuali altre non classificabili in esse.

Il risultato di questo lavoro di raccolta è quello di pervenire ad una lista di dimensioni e relativi item da sottoporre a successiva validazione secondo la procedura prevista da Churchill (1979).

Risultati. *Al momento di redazione di questo abstract sono state effettuate 5 interviste alle imprese e 7 ai rappresentanti dell'istituzione (2 della proprietà, 3 del management, 1 addetto all'area sviluppo di nuovi circuiti, 1 CTA Community Trade Advisor).*

Benchè in questa fase i risultati siano del tutto provvisori, da un primo confronto tra i documenti del blog e l'analisi delle interviste effettuate finora emergono chiaramente alcuni temi che paiono essere punti forti della cultura Sardex, presenti sia nella componente istituzionale (seppure con gradazioni diverse tra proprietà e management da una parte e le altre figure della struttura organizzativa dall'altra), che nell'ambito delle imprese che hanno già risposto alle interviste. Tra questi temi, la maggior parte dei quali trova ampio riscontro nella letteratura sulla co-creazione di valore citata in precedenza. emergono chiaramente i seguenti:

- *Relativamente alle capacità della collaborazione: assunzione di responsabilità, importanza della reciprocità, fiducia, dialogo continuo, trasparenza delle relazioni, consapevolezza di appartenere ad una "famiglia", sapere di poter contare sull'aiuto degli altri attori del circuito, condivisione di valori sociali, condivisione di obiettivi.*
- *Relativamente alle capacità dell'apprendimento: contaminazione continua e dinamica, innovazione culturale e tecnologica, miglioramento della capacità di sfruttamento delle opportunità, formazione continua come base del modo di lavorare, tecnologia come base dell'apprendimento, spiegazioni e argomentazioni come base dell'applicazione delle innovazioni.*

La successiva tabella 3 da conto di alcuni dei contenuti emersi nel corso di alcune delle interviste già effettuate sia con rappresentanti delle imprese che di un animatore territoriale impegnato nella ricerca di nuove imprese da inserire nel circuito e del responsabile italiano per la formazione dei diversi Advisor.

Tab. 3: Alcuni contenuti emersi nelle interviste

Commenti emersi nelle interviste	Soggetto intervistato
La relazione fiduciaria è al centro dei rapporti tra i diversi attori del circuito.	Responsabile formazione Community Trade Advisor - (CTA)
Le nostre parole d'ordine sono reciprocità, fiducia e cooperazione.	Community Trade Advisor
Grazie al lavoro in rete le nostre vendite sono cresciute in tre anni del 15%.	Imprenditrice vitivinicola
Da quando sono nel circuito ho imparato a curare meglio i dettagli.	Imprenditrice vitivinicola
Sardex ha ridato valore e slancio alla cooperazione sfatando il luogo comune che vede i sardi incapaci di stare insieme.	Imprenditore dei prodotti da forno
Sardex è una possibilità di incontrare aziende diverse, di chiedere aiuto quando se ne ha bisogno. È il ritorno di quel senso di comunità che sembrava sparito e che invece era solo stato messo da parte. Tuttavia la cosa più preziosa è la creazione di un clima di fiducia che, oggi, è la cosa che manca di più.	Impresa commerciale di prodotti agroalimentari
Abbiamo visto aumentare i clienti, abbiamo ottenuto un fido per aprire una pizzeria, ma soprattutto Sardex dà una sensazione di positività perché è un incentivo a spendere, che è diverso da sprecare. Crea un ciclo economico: quando incassi devi spendere, perché Sardex non produce interesse. E' una sorta di grande famiglia: se io lavoro e produco, anche gli altri lavorano e producono. Finalmente vediamo l'economia muoversi: in un momento di depressione, non solo economica ma anche psicologica, è altamente stimolante e motivante.	Imprenditore della ristorazione e dell'accoglienza
Da quando siamo entrati in Sardex e si è sparsa la voce il numero dei nostri clienti è cresciuto enormemente.	Imprenditore agrituristico
Ho imparato molto sulla gestione finanziaria della mia impresa e, in particolare, ho capito per esempio cosa significa gestire un doppio portafoglio di attività	Impresa commerciale di prodotti agroalimentari
Ho scoperto l'esistenza di altre imprese di cui ignoravo l'esistenza e con le quali ho potuto cercare e trovare forme di collaborazione economiche prima di tutto ma, in diversi casi, queste relazioni si sono trasformate in relazioni sociali e persino di amicizia.	Imprenditore della ristorazione

Fonte: ns. elaborazione

Implicazioni pratiche. *Premesso che questo contributo rappresenta solo la prima fase del percorso volto a costruire delle scale di misurazione del fenomeno della collaborazione e dell'apprendimento nel sistema dei circuiti finanziari, il lavoro di ricerca fin qui svolto sembra confermare l'utilità di esplorare le dimensioni che concorrono a definire i processi di collaborazione e apprendimento capaci di attivare la creazione condivisa di valore all'interno di reti di imprese. In questo senso, il lavoro si propone come un ulteriore contributo sia sul piano scientifico per la comprensione dei fenomeni di co-creazione di valore che sul piano manageriale perché può aiutare i decisori delle diverse organizzazioni a capire le aree sulle quali investire per migliorare le capacità collaborative e di apprendimento dei singoli e dell'organizzazione considerata nel suo complesso. Tale risultato sembra di particolare rilievo anche alla luce del caso prescelto che seppure nasce per trovare una soluzione al problema di liquidità finanziaria di molte imprese in effetti genera anche valore commerciale, organizzativo e sociale.*

Limiti della ricerca. *Il principale limite di questo lavoro è rappresentato dall'aver svolto le interviste solo all'interno del contesto Sardex, mentre sarebbe utile allargare lo stesso anche ad attori di altri circuiti facenti parte dello stesso ecosistema.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro cerca di colmare un gap rappresentato dalla necessità di disporre di strumenti di misurazione della propensione alla collaborazione e all'apprendimento di un qualsiasi sistema e, segnatamente, in un ecosistema di moneta complementare. Seppur questo contributo rappresenta la prima fase del percorso volto a costruire le scale di misurazione dello stesso, esso permette di trovare conferma sulla validità di alcune elaborazioni teoriche in tema di co-creazione di valore e delle sue determinanti. La valenza dei risultati è data altresì dal fatto che si basa su un caso di studio estremamente complesso che pur avendo già suscitato interesse nel mondo accademico finora riguardato più gli studiosi di economia che quelli di management.*

Parole chiave: *co-creazione di valore, risorse di collaborazione, risorse di apprendimento, Sardex.net*

Bibliografia

ALTER C., HAGE J. (1993), *Organizations Working Together*, Sage Publications, London.

AUH S., BELL S.J., MCLEOD C.S., SHIH E. (2007), "Co-production and customer loyalty in financial services", *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 3, pp. 359-370.

BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 652-674.

CHAN K.W., YIM C.K., LAM S.S. (2010), "Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures", *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 3, pp. 48-64.

CHANDLER J., VARGO S.L. (2011), "Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.

CHURCHILL JR G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. XVI (February), pp. 64-73.

COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152.

CONSTANTIN J.A., LUSCH R.F. (1994), *Understanding resource management*, The Planning Forum, Oxford, OH.

DE LILLO A. (2010), *Il mondo della ricerca qualitativa*, Utet, Torino.

EDVARDSSON B., TRONVOLL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.

GOLINELLI G. M., BARILE S., SPOHRER J., BASSANO C. (2015, August), "The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective", in 13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services", University of Coimbra (Portugal) - September 2-4, 2010, pp. 813-825 - ISBN: 978-972-9344-04-6.

LENGNICK-HALL C.A., LENGNICK-HALL M.L. (1988), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 454-470.

LIU H., KE W., WEI K.K., HUA Z. (2013), "The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility", *Decision Support Systems*, vol. 54, n. 3, pp. 1452-1462.

LUSCH R.F., VARGO S.L., GUSTAFSSON A. (2016), "Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 2957-2963.

LUSCH R.F., VARGO S.L., O'BRIEN M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 1, pp. 5-18.

MADHAVARAM S., HUNT S.D. (2008), "The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 67-82.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

SILVERMAN D. (2011), *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*, Carocci editore, Roma.

TAGHIZADEH S.K., JAYARAMAN K., ISMAIL I., RAHMAN S.A. (2016), "Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, n. 1, pp. 24-35.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2011), "It's all B2B… and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.

VARGO S.L., 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.

YI Y., GONG T. (2013), "Customer value co-creation behavior: Scale development and validation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1279-1284.

Ripensare i processi di co-creazione di valore attraverso le possibili sinergie tra il consumer engagement e l'employee engagement: riflessioni dall'analisi della letteratura

MARCO VALERIO ROSSI*

Obiettivi. *Il presente lavoro, di natura concettuale, si pone l'obiettivo di offrire spunti di riflessione e di delineare ed espandere le future linee di ricerca sul tema della relazione tra il consumer engagement (Van Doorn et al., 2010; Verhoef et al., 2010; Brodie et al., 2011; Brodie e Hollebeek, 2011; Gambetti et al., 2012; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014; Brodie et al., 2016, Hollebeek et al., 2016; Harmeling et al., 2017) e la co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2011; Hollebeek, 2011; Li e Bernoff, 2011; Hollebeek et al., 2016; Ramaswamy e Ozcan, 2016). In particolare, il lavoro mira ad analizzare il ruolo del fenomeno dell'employee engagement (Kahn, 1990; Erickson 2005; Little e Little, 2006; Quirke, 2008; Kumar e Pansari, 2014; 2015; 2016) quale potenziale driver di generazione di consumer engagement e di stimoli alla partecipazione ad iniziative di co-creazione di valore nel consumatore.*

Nella nostra epoca, sempre più pervasivamente influenzata dal ruolo attivo del nuovo consumatore (Cova, 2003; Cova e Dalli, 2009; Li e Bernoff, 2011; Qualizza, 2013), i processi di co-creazione di valore stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore in termini di generazione di valore e gli effetti dell'inversione dei ruoli tra impresa e consumatore si stanno esplicando in maniera sempre più repentina e dirompente.

Questi effetti, tendenzialmente visti come negativi nella prospettiva del management "tradizionale" caratterizzata da un rigido approccio al mercato e al consumatore di tipo lineare, top-down e push, hanno aperto la strada al ripensamento e alla riconfigurazione dei processi di generazione di valore attraverso (e in favore di) nuove dinamiche relazionali impresa-(nuovo) consumatore di tipo interattivo, partecipativo e collaborativo (Brodie et al., 2011; Rokka et al., 2014; Hollebeek et al., 2016; Ramaswamy e Ozcan, 2016).

Già oltre 15 anni fa, Prahalad e Ramaswamy (2000) enfatizzarono questo profondo shift del ruolo del consumatore nel contesto di mercato, il quale era divenuto un luogo dove non più colpire il consumatore bensì dove co-optarne le competenze (passaggio del ruolo del consumatore da "target" a "source of competence", p. 81).

Pochi anni dopo, Vargo e Lusch (2004; 2008) e, di nuovo, Prahalad e Ramaswamy (2004), posero ancora maggiore enfasi sul tema della co-creazione di valore. Vargo e Lusch (2004), in particolare, rimarcarono il cambiamento che stava avvenendo nei ruoli e nelle attività svolte dal consumatore e dall'impresa nelle loro celebri foundational premises (FP_s) - ovvero le motivazioni principali del passaggio dalla Good-Dominant (G-D) Logic alla Service-Dominant (S-D) Logic - affermando che "the customer is always a co-producer [of value]" (FP_6, rettificata poi nel 2008 in "the customer is always a co-creator of value"(p. 7)) e che "the enterprise can only make value propositions" (FP_7, modificata poi nel 2008 nella forma ma non nella sostanza) (pp. 10-11). Inoltre, gli stessi autori aggiunsero che "a service-centered view is customer oriented and relational" (FP_8) enfatizzando ed ergendo a capisaldi della nuova (e necessaria) relazione impresa-cliente i seguenti elementi: l'interattività, l'integrazione, la personalizzazione e la co-produzione (di valore).

Questi ultimi elementi sono stati ripresi anche da Prahalad e Ramaswamy (2004), i quali hanno posto l'accento sull'importanza che rivestono l'esperienza e gli specifici contesti in cui questa viene vissuta dal consumatore e hanno rimarcato con forza il fatto che "products can be commoditized but co-creation experiences cannot be" (p. 9). Secondo gli autori, inoltre, tali esperienze di co-creazione non possono che essere interattive e basate su un paradigma "aperto" che porti ad un processo dialogico chiaro e trasparente tra i soggetti coinvolti.

Da allora sino ad oggi, i temi della co-creazione di valore e della S-D Logic sono rimasti argomenti centrali nel dibattito accademico, venendo approfonditi sotto un profilo concettuale ed empirico e ricevendo talvolta, in risposta alle loro tesi fondamentali, anche dei contributi critici da parte di alcuni autori (Grönroos, 2006; 2008; 2011; Grönroos e Ravald, 2011; Grönroos et al., 2015).

Nell'ultima decade, in relazione a queste due macro-tematiche, ha assunto un particolare rilievo nella letteratura manageriale e di marketing il tema del consumer engagement (Brodie et al., 2011; Brodie e Hollebeek, 2011; Hollebeek, 2011; Gambetti et al., 2012; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014; Brodie et al., 2016; Vernuccio et al., 2016; Hollebeek et al., 2016; Harmeling et al., 2017), considerato uno dei principali obiettivi strategici di marketing management da perseguire e conseguire in un sistema economico basato sempre di più sullo scambio di risorse tra

* Dottorando di Ricerca in *Management, Banking and Commodity Sciences* - Sapienza Università di Roma
e-mail: marcovalerio.rossi@uniroma1.it

consumatori e imprese attraverso i servizi (service-for-service exchange) e in cui il valore è sempre interattivamente co-creato (sebbene con diversa intensità a seconda del contesto e dell'oggetto dello scambio) tra impresa e consumatori.

Infatti, soprattutto nei contesti online, diversi studiosi hanno riconosciuto il decisivo apporto dell'engagement nella generazione di efficaci processi di co-creazione di valore, considerando l'engagement una determinante (in alcuni casi addirittura una "microfoundation") della co-creazione di valore (Hollebeek, 2011; Hollebeek et al., 2016; Storbacka et al., 2016) e arrivando a concludere che "without (...) engagement, no resource integration happens and no value can be co-created" (Storbacka et al., 2016, p. 3008).

Ad oggi, una delle più accreditate definizioni del consumer engagement nella letteratura di marketing management è quella proposta da Brodie et al. (2011), ovvero: "a psychological state that occurs by virtue of interactive, co-creative customer experiences with a focal agent/object (e.g., a brand) in focal service relationships" (p. 260). Successivamente, Hollebeek et al. (2014) hanno proposto un'ulteriore definizione aggiornata di consumer engagement, ossia: "A consumer's positively valenced brand-related cognitive, emotional and behavioral activity during or related to focal consumer/brand interactions" (p. 154).

Ancora più recentemente, Islam e Rahman (2016) hanno elaborato una definizione del consumer/customer engagement che tenesse conto della multidimensionalità del concetto e delle diverse definizioni che sono state fornite negli ultimi anni, affermando che l'engagement del consumatore/cliente possa essere definito come: "the readiness of a customer to actively participate and interact with the focal object (e.g. brand/organization/community/website/ organizational activity), [which] varies in direction (positive/negative) and magnitude (high/low) depending upon the nature of a customer's interaction with various touch points (physical/virtual)" (p. 2019).

Parallelamente agli studi sull'engagement del consumatore, in particolare nell'ambito dell'employer branding (Ambler e Barrow, 1996; Biswas e Suar, 2014) ha assunto una rilevanza sempre maggiore il tema dell'engagement dei dipendenti (employee engagement) (Macey e Schneider, 2008; Quirke, 2008; Kumar e Pansari, 2014; 2015; 2016).

Nonostante la nascita del concetto di employee engagement possa essere fatto risalire agli studi socio-psicologici di Kahn (1990), una definizione più recente e contestualizzata nell'ambito della scienza manageriale è stata fornita da Erickson (2005): "[employee] engagement is above and beyond simple satisfaction with the employment arrangement or basic loyalty to the employer - characteristics that most companies have measured for many years. Engagement, in contrast, is about passion and commitment - the willingness to invest oneself and expend one's discretionary effort to help the employer succeed" (p. 14).

Successivamente, una definizione aggiornata di questo concetto è stata fornita da Kumar e Pansari (2014), i quali hanno definito l'employee engagement come: "a multidimensional construct which comprises of all the different facets of the attitudes and behaviors of employees towards the organization" (p. 9).

Nonostante i dipendenti siano una categoria di attori spesso menzionata e a cui viene attribuito un ruolo attivo nella stimolazione dei consumatori alla partecipazione ad iniziative di co-creazione di valore (Vargo e Lusch, 2008; Ramaswamy e Ozcan, 2016), il loro contributo specifico in tali processi è rimasto a tutt'oggi trattato in letteratura per lo più in maniera generica e non sistematica.

Soprattutto, è assolutamente esiguo il numero degli studi che hanno cercato di integrare e studiare in maniera specifica e sistematica gli effetti dell'engagement del consumatore e dei dipendenti con la finalità di comprendere in che maniera l'employee engagement possa incidere e stimolare l'engagement del consumatore e, per questa via, concorrere a giocare un ruolo attivo nei processi di co-creazione di valore.

Da queste premesse discende l'obiettivo del presente lavoro, ovvero quello di effettuare una review della letteratura che consenta di identificare possibili linee di ricerca specifiche circa il ruolo giocato dell'employee engagement nella generazione di consumer engagement e di più efficaci processi di co-creazione di valore.

Metodologia. *La metodologia seguita nella stesura del presente lavoro si basa su una revisione ragionata della letteratura in tema di employer branding, consumer ed employee engagement e co-creazione di valore.*

Risultati, discussione e future linee di ricerca. *A margine della revisione della letteratura dei tre temi principali indagati nel presente lavoro, sono emersi diversi elementi che sembrano giustificare ed evidenziare la necessità di approfondire ed integrare il ruolo dell'employee engagement al fine di comprendere meglio in che modo questo possa essere utilizzato come driver per la generazione di più efficaci processi di consumer engagement e di co-creazione di valore.*

Sin dai primi anni novanta, il tema del branding aziendale interno (ovvero, l'employer branding), ha assunto una rilevanza fondamentale per le imprese ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo, di una miglior retention e attraction dei talenti da impiegare nei processi aziendali e di una migliore performance dei dipendenti.

Infatti, con riferimento al mercato e ai clienti interni (i dipendenti) le politiche di employer branding e di internal marketing hanno giocato un ruolo differenziante e apicale nello sviluppo nei dipendenti attuali e potenziali di "positive attitude and commitment towards the organization" (Sehgal e Malati, 2013, p. 51).

Nonostante gli studi di marketing e di gestione delle risorse umane (HRM) tendano a studiare le politiche di branding in maniera disgiunta a causa della diversa prospettiva (esterna o interna) che adottano, l'employer branding e il corporate branding rimangono pratiche ispirate dalle stesse premesse di fondo come sottolineato da Biswas e Suar (2014).

Infatti, indipendentemente dalla prospettiva adottata e dal soggetto cui ci si va a riferire (consumatore o dipendente), la letteratura è concorde circa il fatto che il fine ultimo delle politiche di branding interne o esterne sia

quello di costruire brand unici, differenti/differenzianti e in grado di attrarre e mantenere in una prospettiva relazionale i propri clienti interni ed esterni (Foster et al., 2010; Biswas e Suar, 2014).

Per mezzo di questi processi di valorizzazione del brand e delle relazioni brand-based, è possibile generare un aumento dell'employee/customer satisfaction (Barrow e Mosley, 2005; Schlager et al., 2011), della brand awareness, della performance e del commitment dei dipendenti (Edwards, 2010).

In generale, quindi, è possibile riconoscere nella letteratura dell'employer branding due macro-obiettivi di indagine di fondo: la volontà di attrarre e trattenere talenti all'interno dell'impresa in grado di generare un vantaggio competitivo sulla concorrenza per mezzo delle loro skills e quella di gestire in maniera proattiva l'operato di questi talenti per mezzo dell'avvicinamento e dell'allineamento a livello percettivo di questi ultimi verso il brand costruendo una positiva employer image (Lievens e Slaughter, 2016).

Con riferimento a quest'ultimo macro-obiettivo, la più recente letteratura organizzativa e di HRM (Macey e Schneider, 2008; Biswas e Suar, 2014; Bridge, 2016) ha enfatizzato negli ultimi anni il concetto di employee engagement quale driver fondamentale di creazione di valore e di conseguimento di posizioni di vantaggio competitivo.

I molteplici studi sull'employee engagement, come quelli sul consumer engagement, non sono giunti ad una definzione univoca di questi due concetti sebbene concordino sulle determinanti in grado di generarli.

Nel caso dell'employee engagement, la letteratura è concorde nel considerarlo un concetto multidimensionale (Rousseau, 1998; Macey e Schneider, 2008; Kumar e Pansari, 2014; 2016) costituito dall'employee/job satisfaction (Erickson, 2005), commitment (Meyer et al., 2004; Fleming et al., 2005; Welling e Concelman, 2005; Punjaisri et al., 2009), loyalty, identification e performance (Allen e Grisaffe, 2001, Reinartz et al. 2005).

Di estremo interesse è il confronto di due definizioni di employee engagement (Quirke, 2008; Kumar e Pansari, 2014) fornite dalla letteratura con una recente definizione di consumer engagement (Hollebeek et al., 2016).

Kumar e Pansari (2014) hanno definito l'employee engagement come: "a multidimensional construct which comprises of all the different facets of the attitudes and behaviors of employees towards the organization" (p. 9). Quirke (2008) ha invece affermato che l'engagement dei dipendenti sia dato dal "feeling a strong emotional bond to their employer, recommending it to others and committing time and effort to help the organization succeed" (p. 102).

Hollebeek et al. (2016) hanno definito il consumer/customer engagement come "a customer's motivationally driven, volitional investment of focal operant resources (including cognitive, emotional, behavioral, and social knowledge and skills), and operand resources (e.g., equipment) into brand interactions in service systems".

Nonostante alcune differenze terminologiche, l'engagement del consumatore e quello del dipendente sembrano essere dei concetti multidimensionali con numerose radici comuni che includono: una dimensione emozionale nei confronti del rispettivo "focal agent/object" con cui interagiscono (il brand per il consumatore e l'employer per il dipendente); una dimensione sociale (nel caso dell'employee ci si riferisce all'atto di "recommending it to others", di fatto sinonimo del fenomeno del word-of-mouth (Chu e Kim, 2011) nella prospettiva del marketing); una dimensione cognitiva e comportamentale (nel caso dell'employee se ne fa riferimento alludendo all'atto di "committing time and effort"); infine, una dimensione relativa alla conscia e manifesta volontà di essere di supporto al successo dell'impresa (nel caso del consumer engagement si può prendere a riferimento il "volitional investment of focal operant resources" nelle interazioni con il brand nei service systems).

Inoltre, nelle definizioni di entrambi i concetti è possibile ravvisare un razionale fondamentale costituito dalla logica di servizio (Vargo e Lusch, 2004, 2008) e dal sottostante riconoscimento degli attori come operant resource di processi di co-creazione di valore in una prospettiva relazionale e service-centered.

In quest'ottica, Kumar e Pansari (2014) affermano: "in service organizations, employees are co-creator of value, source of innovation, and organizational knowledge. Hence, they are treated as an operant resource" (p. 56).

Le definizioni in precedenza proposte si adattano naturalmente meglio con le imprese di servizi, nelle quali la maggioranza dei dipendenti ha un ruolo attivo (front office) e di contatto diretto con i consumatori (Auh et al., 2016) ma, al contempo, in una prospettiva in cui tutte le relazioni di scambio impresa-cliente sono dominate dalla logica di servizio (S-D Logic) la distinzione tra dipendenti di front office e back office e tra imprese manifatturiere e di servizi assume una rilevanza trascurabile ai fini dell'analisi qui proposta.

Quindi, a nostro avviso, l'asserzione di Kumar e Pansari (2014) dovrebbe essere riformulata come segue: "in every organization, along with the consumers/customers, employees are co-creator of value, source of innovation, and organizational knowledge. Hence, they must be treated as operant resources".

Data la specularità del processo di generazione dei due tipi di engagement e la prospettiva service-based in cui vengono ad inserirsi non si ravvisa alcun motivo per continuare il loro studio in maniera disgiunta e, anzi, un gap della letteratura esistente è dato proprio dalla mancata analisi dei due concetti in maniera integrata.

L'unico lavoro che ad oggi sembra essersi occupato di analizzare in maniera specifica l'impatto dell'employee engagement sul consumer engagement è quello di Kumar e Pansari (2016), i quali sono giunti alla conclusione che i due tipi di engagement influiscono positivamente sulla performance aziendale e tale effetto è più forte nel marketing B2B anziché nel B2C. Inoltre, lo studio evidenzia come questo effetto sia più forte nelle imprese di servizi piuttosto che in quelle manifatturiere grazie al ruolo di moderatore che viene giocato dall'employee empowerment. Quest'ultimo, inteso come la possibilità di poter prendere delle decisioni senza dover attendere una comunicazione formale del proprio superiore, migliora notevolmente le relazioni tra i dipendenti e i clienti e favorisce in tal modo la generazione di engagement nel dipendente quanto nel consumatore.

Queste conclusioni sono coerenti con la maggioranza dei contributi riscontrabili in letteratura circa il ruolo critico giocato dai dipendenti nel veicolare e rafforzare la brand image aziendale. Infatti, come asserito da Auh et al.

(2016) "employees are regarded as brand builders, or so-called brand ambassadors, who deliver brand promise to customers" (p. 726).

Inoltre, in un recente articolo Ramaswamy e Ozcan (2016) hanno asserito: "value co-creation itself becomes a joint process that is a function of co-creational experiences [between brand/employees and consumers] (...) consumers are seen not only as operand resources (...) but as operant resources capable of causing benefit by directly acting on other resources [e.g., employees] (...) what's missing, most importantly, is an explicit recognition of individual human beings as 'experiencers'" (p. 94).

Nello stesso articolo, gli autori hanno inoltre affermato che un tema fondamentale da affrontare ad oggi sia quello di comprendere ed indagare non tanto il fatto che nei processi di co-creazione ogni individuo giochi un ruolo attivo, bensì cosa davvero costituisca e rappresenti un processo di co-creazione di valore e quindi anche quali siano le categorie di attori coinvolte e le dinamiche fondamentali associate ad ogni categoria di attore che portino ad un processo di co-creazione di valore. Inoltre, gli stessi Ramaswamy e Ozcan (2016) richiamano nel loro lavoro Schroeder e Salzer-Mörling (2006), i quali asserivano che per creare valore si richiede "integrative thinking, drawing from management strategy, organization theory, and consumer behavior, and that understanding brands requires theoretical work" (p. 94).

Dall'analisi della letteratura presentata, si evince come sia assolutamente preminente lo studio congiunto e integrato dei concetti di consumer ed employee engagement ai fini della valorizzazione delle attività di creazione e co-creazione di valore in una prospettiva relational-based e service-centered.

Per quanto affermato, è possibile dunque far discendere almeno 3 future linee di ricerca, ovvero:

1) *Quanto sono simili (in termini psicologici) i processi di generazione di engagement nei consumatori e nei dipendenti?*
2) *In quale maniera è possibile integrare i due fenomeni? È possibile giungere ad un framework concettuale unitario in cui racchiudere entrambi i processi e che consenta uno studio congiunto delle diverse dinamiche di interazione e delle sinergie da queste ottenibili (es. quando, in che misura e in quale maniera l'aumento di employee engagement comporta un aumento del consumer engagement in una prospettiva service-for-service?)?*
3) *Quali sono le piattaforme più adeguate per studiare la relazione tra i due fenomeni in maniera integrata e quali le strategie più opportune da implementare su tali piattaforme?*

Limiti della ricerca. *La principale limitazione di questo lavoro risiede nella sua natura meramente concettuale. Tuttavia, contribuisce all'attuale dibattito accademico sul tema della value co-creation offrendo insight dalla letteratura esistente e nuove prospettive di ricerca.*

Implicazioni pratiche. *Questo lavoro può essere efficacemente utilizzato dai manager delle imprese. Infatti, suggerisce ai practitioner di non guardare al brand e alle proprie politiche di corporate branding come elementi disgiunti dal resto dell'organizzazione aziendale e come unici perni di impostazione di strategie relazionali con i consumatori. Un'altra implicazione per i manager è quella di indurli a non sottovalutare il livello di engagement dei propri dipendenti, considerandoli dei veri e propri ambassador del brand e quindi risorse vitali da valorizzare per ottenere una generazione ancora maggiore di consumer engagement e di valore aziendale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro è originale nella misura in cui suggerisce nuove prospettive di ricerca nell'ambito della relazione tra il consumer engagement e la co-creazione di valore, favorendo l'integrazione tra l'ormai consolidata prospettiva consumer-brand (o actor/stakeholder-brand) e un nuovo filone di ricerca, a tutt'oggi scarsamente esplorato in letteratura, di tipo consumer-brand/employee.*

Parole chiave: *consumer engagement; brand; employee engagement; employer branding; value co-creation*

Bibliografia[1]

AUH S., MENGUC B., SPYROPOULOU S., WANG F. (2016), "Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, doi:10.1007/s11747-015-0463-4, pp. 726-745.

BISWAS M.K., SUAR D. (2016), "Antecedents and consequences of employer branding", *Journal of Business Ethics*, vol. 136, n. 1, pp. 57-72.

BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D. (2011), "Advancing and consolidating knowledge about customer engagement", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 283-284.

BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., SMITH S.D. (2011), "Engagement: An important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon", *The 2011 Naples Forum on Service*, 14-17 Giugno, Capri.

BRODIE R.J., FEHRER J., JAAKKOLA E., HOLLEBEEK L.D., CONDUIT J. (2016), "From customer to actor engagement: exploring a broadened conceptual domain", *Proceedings of the 45th EMAC Annual Conference*, 24-27 Maggio, Oslo.

COVA B., DALLI D. (2009), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.

[1] Per ragioni di spazio, si riportano solo alcuni dei contributi utilizzati nella stesura del lavoro.

ERICKSON T.J. (2005), "Testimony submitted before the US Senate Committee on Health. Education, Labor and Pensions", 26 maggio, USA.

FOURNIER S., AVERY J. (2011), "The uninvited brand", *Business horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 193-207.

GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G., BIRAGHI S. (2012), "The grounded theory approach to consumer-brand engagement", *International Journal of Market Research*, vol. 54, n. 5, pp. 659-687.

GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in Service Logic: A critical analysis", *Marketing theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.

GRÖNROOS C., RAVALD A. (2011), "Service as business logic: implications for value creation and marketing", *Journal of Service Management*, vol. 22, n. 1, pp. 5-22.

GRÖNROOS C., STRANDVIK T., HEINONEN K. (2015), "Value Co-Creation: Critical Reflections", in Gummerus J., von Koskull C., *The Nordic School*, pp. 69-81, CERS - Hanken School of Economics, Helsinki.

HARMELING C.M., MOFFETT J.W., ARNOLD M.J., CARLSON B.D. (2017), "Toward a theory of customer engagement marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, n. 3, pp. 312-335.

HOLLEBEEK L.D. (2011), "The Customer Engagement/Co-Created Value Interface: An S-D Logic Perspective", *The 2011 Naples Forum On Service*, 14-17 Giugno, Capri.

HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S., BRODIE R.L. (2014), "Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n. 2, pp. 149-165.

HOLLEBEEK L.D. SRIVASTAVA R.K., CHEN T. (2016), "SD logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi:10.1007/s11747-016-0494-5, pp. 1-25.

KUMAR V., PANSARI A. (2014), "The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective", *Customer Needs and Solutions*, vol. 1, n. 1, pp. 52-67.

KUMAR V., PANSARI A. (2015), "Measuring the benefits of employee engagement", *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, n. 4, pp. 67-72.

KUMAR V., PANSARI A. (2016), "Competitive advantage through engagement", *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n. 4, pp. 497-514.

ISLAM J.U, RAHMAN Z. (2016), "The transpiring journey of customer engagement research in marketing", *Management Decision*, vol. 54, n. 8, pp. 2008-2034.

LIEVENS F., SLAUGHTER J.E. (2016), "Employer image and employer branding: What we know and what we need to know", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 407-440.

MACEY W.H., SCHNEIDER B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 3-30.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.

QUIRKE B. (2008), *Making the Connections*, Gower.

RAMASWAMY V., OZCAN K. (2016), "Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, n. 1, pp. 93-106.

SCHROEDER J.E., SALZER-MÖRLING M., ASKEGAARD S. (2006), *Brand culture*, Taylor & Francis.

STILL K., HUHTAMÄKI J., RUSSELL M.G. (2015), "New Insights for Relational Capital", *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n. 1, pp. 13-28.

STORBACKA K., BRODIE R.J., BÖHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 3008-3017.

VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C. (2010), "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 253-266.

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.

VERHOEF P.C., REINARTZ W.J., KRAFFT M. (2010), "Customer engagement as a new perspective in customer management", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 247-252.

VERNUCCIO M., QUALIZZA G., BURATTI A., CECCOTTI F. (2016), "Consumer-brand engagement. Delving into the managerial perspectives", *Proceedings of the 45th EMAC Annual Conference*, 24-27 Maggio, Oslo.

VIVEK S.D., BEATY S.E., VIVEK D., MORGAN R.M. (2014), "A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 22, n. 4, pp. 401-420.

TRACK

DISCOVERING VALUE ALONG THE VALUE CHAIN

Hybridity as an intrinsic embedded value:
The role of management accounting and accountants in the case of co-production
CRISTINA CAMPANALE, LINO CINQUINI, GIUSEPPE GROSSI

A supply chain resource planning system infrastructure to support value co-creation in distribution networks
ROBERTO PANIZZOLO, ALBERTO MARIA DE CRESCENZO

Value creation in foreign markets:
Wine importers and their country of origin proclivities
GIOVANNA PEGAN, DONATA VIANELLI, JAMES REARDON

Hybridity as an intrinsic embedded value: the role of management accounting and accountants in the case of co-production

CRISTINA CAMPANALE* LINO CINQUINI• GIUSEPPE GROSSI♠

Objectives. *The aim of this paper is to investigate the implications of 'hybridity' on organizations, namely on the different but interlinked elements of organizational arrangements (such as values, ways of working, accounting professions and management accounting tools), to investigate the intrinsic link between calculative infrastructure and modes of governing individuals and social relations (as called by Mennicken and Miller, 2012).*

This study finds the motivation in the phenomenon of "hybridization", which is increasingly growing both in the public and the private sector (Kurunmaki and Miller, 2006). In fact, while hybrid organizations have been widely investigated by public management and organisation scholars (Battilana et.al, 2012; Skelcher et.al 2005) hybridity, as leitmotiv surrounding organizational forms, practices, processes and expertise has been rarely explored by management accounting studies.

Hybrids are defined as phenomenon produced by two or more elements normally found separately (Miller et al. 2008). Traditionally hybridity has been referred to organizations and organizational structure. Since the 80s several factors, such as the globalisation of the world economy, shorter product life cycle, the emergence of new high-technology industries, the increasing customisation of demand have led to the increasing importance of new organizational forms that do not fit the traditional antinomy of markets and hierarchies. Borys and Jemison (1989) addressed hybrids as organizational arrangements that use resources and governance structures from more than one existing organization. Billis (2010) defined hybrid organizations as those that borrow components and logics from three different sectors/actors: public, private and non-profit sectors (Billis, 2010; Koppell,2003). This way they create networks of organizations that benefit from multiple capabilities. Granovetter (1985) refers to networks as indicative of the fact that economic transitions are embedded in social life. Powell (1990) calls networks as a distinctive mode of coordinating social life and economic activity.

The proliferation of hybrid organizations is already taken for granted by researchers and practitioners. However, a broader definition that hybridity can assume has been insufficiently investigated. In fact, hybrids can take the form not only of organizational organizations and organizational structure, but also involve processes, practices or expertise (Miller et. al, 2008). Actors, entities, objects, practices, processes and body of expertise can be hybridized. Further, hybridization is itself a process that can assumes various forms (Miller et. al, 2008). The existing literature has been focused on organizational forms and has neglected the existence of hybrid practices, processes, expertise, identity and their role in enabling and supporting hybrid organizations (Miller et. al, 2008).

Considering these premises, this paper adopts the following assumptions: the broader definition of hybridity and the existence of an intrinsic link between calculative infrastructure and modes of governing individuals and their relations (Mennicken and Miller, 2012). In this vein, this paper investigates how hybridity affects organizational forms and practices, processes and expertise and the intrinsic relation between them.

This paper focuses on accounting profession (as expertise) and management accounting (as a practice) because they are key issues in the success of hybrid organizational forms, thus there is the need to investigate their role. In fact, Hopwood (1996) argued that, despite hybrids, management accounting frequently continues to focus on hierarchical relationships and vertical information flows, while lateral information flows are neglected. He argued that management accounting can support join actions from network and the success of these networks when it takes a more lateral process of information. Thus, there is the need of accounting to be hybridised, not to remain no more than a calculative process. On the other hand, it is a matter of fact that accounting has been continuously formed and re-formed out from calculative practices but from other disciplines (Miller, 1998), thus offering an example of hybridization.

In particular, the first research question is to investigate how hybrid organizational structure affect accounting expertise (professionalism) and management accounting (practices). In turn, the second research question is how management accounting expertise and management accounting enable hybrid organizations.

* Research Assistant, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
e-mail: c.campanale@santannapisa.it

• Full Professor of *Business Administration*, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
e-mail: l.cinquini@santannapisa.it

♠ Full Professor of *Business Administration*, Kristianstad University
e-mail: giuseppe.grossi@hkr.se

Conference Proceeding
ISBN 97888907394-9-1
DOI 10.7433/SRECP.EA.2017.26

In this study, we refer to management accounting as a "collection of practices such as budgeting and product costing, whose systematic use supports the achievement of some goals" (Chenhall, 2003,p.129). Hence, we refer to management accounting in its broadest meaning as a set of management tools, budgeting, and reports that provide financial and non-financial information for decision making and accountability purposes.

Hybridization is particularly relevant in the public sector where it has affected both organizational forms, practices, process and expertise. For example, in the process of making public sectors providers accountable, a diverse range of experts and professional have become hybridized by the encountering of their expertise with management accounting knowledge (Kurunmaki, 2004). In parallel, organizational forms and processes have been hybridized as organizational boundaries have become increasingly blurred. Performance measurement has been also hybridized with an increasing incorporation of principles and practices from other disciplines (Miller et. al, 2006; Campanale and Cinquini, 2016).

Considering the relevance of hybridization in public sector, empirical data has been collected in this field. This paper particularly draws from an example of co-production in public sector, as a hybrid organizational form that combines different elements of public, private and non-profit sectors.

Co-production, as a particular organizational arrangement to service delivering consisting in a direct input from citizens, service users and civil society organizations in the production, delivery, planning or design of a public service (OECD, 2001; Bartocci & Piccaia, 2014). In this regard, Brandsen and van Hout (2006) recognized co-production, and in particular co-management, as a form of hybridization, which is intended as a mix of heterogeneous arrangements taken from state, market, citizens and third sector. The third sector itself has in hybridity one of its permanent and inevitable characteristics (Brandsen et.al 2005).

Methodology. *Results are based on two case studies of co-production in the Italian public sector. The first case is the case of the Foundation "New Days", whose aim is to support disables to become autonomous through personalised pathways. Pathways are designed by a network made by psychologists, welfare workers, disables and their families. The second case is that of the Association "Jointly Home", whose aim is to design personalised housing solutions for disadvantaged people that are designed by psychologists, welfare workers and disadvantaged people. The distinctive characteristic of both cases is that solutions are not predefined and provided but personalised and co-designed with the interested person.*

Data was collected through interviews. Actors involved were top and middle managers, professionals (psychologists) and users. Totally 9 interviews have been collected. Interviews have been tape- recorded, transcribed and analysed.

The pragmatic constructivism (PC) approach informed the analysis of empirical data. According to PC, reality is made by four integrated dimensions: facts, logic, communication and values (Nørreklit et al., 2006; Nørreklit et al., 2010; Jakobsen et al., 2011; Seal, 2012). Facts are things that exist and can be observed. They may be objective phenomena such as physical things and commodities. Values are personal subjective preferences, feelings and likings. Thereby values provide to an actor objectives and motivation to act. Thus, values are subjective. Possibilities are conditions for action and thus for practice. Without possibilities, one cannot act to realize his values. The integration of facts, possibilities and values lead to action. However, their integration is not enough to lead to realised social action as no mutual understanding exists among social actors. For social action to be realised communication is necessary. Without communication, only individual reality exists. There is no inter-subjective socially organised reality and people, companies and other institutions cannot be managed. Communication is therefore necessary for individual reality to become social.

According to PC, management accounting systems have to be consistent with organizational (social) realities (Power and Laughlin, 1992; Nørreklit et al., 2010), otherwise, accounting systems cannot work in practice (Nørreklit, 2014). This means that accounting system should incorporate organizational reality and in particular organizational prevailing values.

Findings. *The investigation of reality and its dimensions in the two cases of co-production has provided an interesting interpretation of the intrinsic linkages between organizational forms, modes of governing, and management accounting tools and professions. Findings, informed by the PC approach, show the existence of the value of hybridity surrounding organizational forms, modes of governing, and management accounting tools and professions. The value of hybridity consists in the integration of different disciplines (such as sociology, psychology and healthcare). Thus, the value of hybridity embedded in management accounting professions and practices suggests a coherence between reality and management accounting and hence the ability of management accounting to work in practice.*

Specifically, with respect to the first research questions - the impact of hybrid organizational form on accounting profession and management accounting -, our preliminary research shows that in hybrid organizations, hybrid accountants and tools seem the most suitable to elaborate and provide accounting information. As, the hybrid organizational form is based on values of integration of different disciplines (such as sociology, psychology and healthcare), management accounting tools have been eroded and hybridised by the influence of other disciplines such as sociology, psychology and healthcare that prevail over financial and accounting disciplines. All actors lost they "label" and acquire a "hybrid role". Particularly, the work of accountants has been replaced by psychologists, welfare workers and other experts contributing to the provision of services. In this case, the work of accountants is recognized in "who do evaluation of performance" rather than in "who has particular accounting competences and skills" (Grey, 1998). The expertise of psychologists, welfare workers and other experts has been also associated with managerial expertise, thus becoming hybridized. Moreover, the evaluation of results, as the provision of service, benefits of the

collaboration with users of services according to the hybrid organizational arrangement adopted in the provision of services.

With respect to the second research question - how management accounting expertise and management accounting enable hybrid organizations- results suggest that at the same time hybrid accountants and tools support the hybrid practices in the case of co-production. In fact, as argued by actors, the hybrid representation and evaluation of activities and the hybrid expertise are key elements in the revision of the hybrid organizational arrangement of co-production. On the other side, they consider financial information less relevant than non-financial information.

Research limits. *Other actors, such as municipalities, politicians and other public and private agencies collaborating with the organizations investigated have not been included in the analysis. The investigation of their role can provide additional insights on their role in enabling and supporting hybridity.*

Moreover, this paper is specifically based on an example of hybrid that is co-production. Hence results are specifically related to this case. Additional cases of hybrids are recommended to further investigate the phenomena.

Practical implications. *Findings suggests that in case of hybrid organizations, hybrid management accounting tools and hybrid roles are recommended to enable hybrid organizations and their success and support the management of costs and performance in order to enable hybrid organizational forms and their success.*

Originality of the study. *Differently from previous research, this paper adopts a broad definition of hybridity involving not only organizational forms but also actors, expertise and practices and the intrinsic relation between them. Further, the adoption of the PC approach is a novelty in the investigation of hybridity as a value.*

Key words: *Hybridity; Hybrid professions; Hybrid management accounting; Co-production*

References

BARTOCCI L., PICCIAIA F. (2013), "Le "Non Profit Utilities" tra Stato e Mercato: l'Esperienza della Cooperativa di Comunità di Melpignano", *Azienda Pubblica*, n. 3, pp. 381-402.(trovare citazione internazionale).

BATTILANA J., LEE M., WALKER J., DORSEY C. (2012), "In search of hybrid ideal", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n. 3, Summer.

BILLIS D (2010), "Towards a theory of hybrid organizations", in: Billis D (ed.) *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, Palgrave Macmillan, New York, pp. 46-69.

BORYS B., JEMISON D.B.(1989), "Hybrids arrangement as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations", *Academy of Management Review*, vol. 14, n.2, pp. 234-249.

BRANDSEN T., VAN HOUT E. (2006), "Co-management in public service networks", *Public Management Review*, vol. 8, n. 4, pp. 537-549.

BRANDSEN T., VAN DE DONK W., PUTTERS K. (2005) "Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector", *International Journal of Public Administration*, vol. 28, n. 9/10, pp. 749-65.

CAMPANALE C., CINQUINI L. (2016), "Emerging pathways of colonization in healthcare from participative approaches to management accounting", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 39, n. 1, pp. 59-74.

CHENHALL RH. (2003), "Management accounting systems design within its organizational context: findings from contingency based research and direction for the future", *Accounting Organization and Society*. vol. 28, n. 2/3, pp. 127-168.

GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91 (November), pp. 481-510.

GREY C. (1998), "On being a professional in a Big 6 firm", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n. 5/6, pp. 569-587.

HOPWOOD A.G. (1996), "Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information", *Accounting, Organization and Society*, vol. 21, n.6, pp. 589-590.

JAKOBSEN M. (2012), "Intra-organisational management accounting for inter-organisational control during negotiation processes", *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 9, n. 2, pp. 96-122.

KOPPELL J.G.S. (2003) *The Politics of Quasi-government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control.* Cambridge: Cambridge University Press.

KURUNMAKI L. (2004), "A hybrid profession, the acquisition of management accounting expertise by medical professionals", *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, n.3/4, pp. 327-347

KURUNMAKI L., MILLER P. (2006), "Modernising government: The calculating, self, hybridisation and performance measurement", *Financial Accountability and Management*, vol. 22, n.1, pp. 87-106.

MENNICKEN A., MILLER P. (2012), "Accounting, Territorialization and Power", *Foucault Studies*, vol. 13, May, pp. 4-24.

MILLER P. (1998), "The margins of accounting", *The European Accounting Review*, vol. 7, n. 7, pp. 605-621.

MILLER P., KURUNMAKI L., O'LEARY T. (2008), "Accounting, Hybrids and the management of risks", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n. 7-8, pp. 942-967.

NØRREKLIT H. (2014), "Quality in qualitative management accounting research", *Qualitative Research in Accounting and Managemen*t, vol. 11, n. 1, pp. 29-39.

NØRREKLIT H., NØRREKLIT L., MITCHELL F., BJØRNENAK T. (2012), "The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?", *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 8, n. 4, pp. 490-510.

NØRREKLIT L., NØRREKLIT H., ISRAELSEN P. (2006), "Validity of management control topoi - towards a constructivist pragmatism", *Management Accounting Research*, vol. 17, n. 1, pp. 42-71.

OECD (2011), "Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Societ", *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing.

POWELL W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, n. 1, pp. 295-336.

POWER M., LAUGHLIN R. (1992), "Critical theory and accounting", in Alveson M., Wilmott H. (Eds.), *Critical Management Studies*, pp. 113-135, London.

SEAL W. (2012), "Some proposals for impactful management control research", *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 9, n. 3, pp. 228-244.

SKELCHER C., MATHUR N., SMITH M. (2005), "The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design and Democracy", *Public Administration*, vol. 83, n. 3, pp. 573-596

A supply chain resource planning system infrastructure to support value co-creation in distribution networks

ROBERTO PANIZZOLO* ALBERTO MARIA DE CRESCENZO•

Abstract

Objectives. *The research focus of this paper is the development of an information infrastructure for managing distribution networks characterized by multiple supply chains that converge in a single final point of sale (FPS).*

Methodology. *Starting from a deep investigation on former collaborative initiatives in the distribution chains, a domain where collaborative distribution chains are integrated to constitute a meta-value chain is formulated and defined as Convergent Distribution Chains (CDCs). Consequently, a technological platform is proposed for the management of CDCs specific requirements. The abovementioned steps have been developed accordingly to the constructivist approach.*

Findings. *CDCs is very different from the traditional collaborative initiatives in the distribution chains such as ECR (Efficient Consumer Response) and CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment). The distinguishing feature of these CDCs lies on the fact that the products offered to the final consumer are produced with a Make to Order logic and these products do not enter into competition with one another but, on the contrary, they are complementary and coherent. In this way, the final consumer finds an integrated package that makes his/her purchase more complete and efficient: the final point of sale provides an Extended Value Proposition to its customers.*

Research limits. *The proposed technological platform is limited by CDCs abovementioned features and needs a testing/refining phase for enhancing its structure.*

Practical implications. *The management of a CDCs requires the availability of adequate software tools in order to enables the stakeholders to offer to the final customer this Extended Value Proposition by the combination of their respective complementary products.*

Originality of the study. *In the paper, after providing an innovative delineation of CDCs, both the modules that form the technological platform and the specific software function of each modules, are described.*

Key words: *Distribution Supply Chain; Extended Value Proposition; Information infrastructure; Supply Chain Resource Planning System*

1. Introduction

Fierce competition in today's global markets, the introduction of products with shorter life cycles and the heightened expectations of customers have forced business enterprises to invest in and focus attention on their supply chains. These evidences, together with continuing advances in communications and transportation technologies (e.g., mobile communication, Internet, and etc.), have motivated the continuous evolution of the supply chain and of the techniques to manage it (Simchi-Levi et al., 2004). It has been suggested that "supply chains compete, not companies" (Christopher, 1992) The idea is that the unique set of relations that typify the web of inter-connections between organisations in a network enable the achievement of competitive advantage through lower costs and/or greater differentiation.

The effective governance of these supply chains has been identified with the term "supply chain management". The term "supply chain management" is relatively new in the literature, appearing first in 1982 (Oliver and Weber, 1982) to describe connecting logistics with other functions, and in Houlihan (1985) to describe the connections between logistics and internal functions and external organizations.

Many definitions have been proposed over the decades for supply chain management. An interesting customer-focused definition is given by Hines (2004): "Supply chain strategies require a total systems view of the links in the chain that work together efficiently to create customer satisfaction at the end point of delivery to the consumer. As a consequence, costs must be lowered throughout the chain by driving out unnecessary expenses, movements, and

* Associato in *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli studi di Padova.
e-mail: roberto.panizzolo@unipd.it

• dottorando in *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli studi di Padova
e-mail: albertomaria.decrescenzo@phd.unipd.it

handling. The main focus is turned to efficiency and added value, or the end-user's perception of value. Efficiency must be increased, and bottlenecks removed. The measurement of performance focuses on total system efficiency and the equitable monetary reward distribution to those within the supply chain. The supply chain system must be responsive to customer requirements."

According to the model of Slack et al. (2010), a supply chain or network may be considered a set of linked processes connecting downstream customers to upstream suppliers, factories, distribution centres and retailers. The upstream supply network (also called manufacturing network) comprises companies that supply raw materials, manufacturing firms who convert the materials into parts and components and producers (focal firm) that build finished products. The downstream supply network (also called distribution supply chain network or selling chain network) is the chain of organizations or intermediaries that distribute the finished products. Through this network, a good or service passes from the place of production or manufacture, until it reaches the end consumer. Typically, a distribution channel includes wholesalers, retailers, distributors and final point of sales.

The research focus of this paper is the development of an information infrastructure for managing specific distribution networks characterized by multiple supply chains that converge in a single final point of sale (FPS). The distinguishing feature of these distribution networks lies on the fact that the products offered to the final consumer are produced with a Make to Order logic and these products do not enter into competition with one another but, on the contrary, they are complementary and coherent. In this way, the final consumer finds an integrated package that makes his/her purchase more complete and efficient: the FPS provides an additional value to the different products.

The rest of the paper is organized as follows:

- *first we give an overview of the existing collaborative initiatives in the distribution chains;*
- *then we described what we have called the convergent distribution chains (CDCs) concept;*
- *finally, we propose an information infrastructure for a Supply Chain Resource Planning System able to support value co-creation in these convergent distribution supply chain network*

2. Collaborative initiatives in the distribution chains

Four are the basic elements of a distribution supply chain: Producers, Wholesalers, Retailers and Consumers. Historically, the distribution supply chain had been described as an aligned aggregation of independent businesses. This model does not allow for collaboration or effective communication among participants.

In the early 90', the need for companies to be more flexible and responsive to changing market requirements has broken this model: the most meaningful aspects to consider were both integration and cooperation all over the channel. Companies have learnt to establish added-value relationships and flows with their supply chain partners. This has led to the construction of distribution chains in which all the participants collaborate in order to improve key factors such as lead times, inventory levels, stock management or customer satisfaction. The Efficient Consumer Response (ECR) initiative has had a key role in promoting partnership among formerly conflicting actors in a distribution chain. ECR originated in the USA in 1992 (Wood, 1993). In order to survive, the US grocery industry leaders took an initiative to study how to improve the performance of the supermarket supply chains in 1992. As a result of their study, the ECR initiative was established, and the term "efficient consumer response" (ECR) was first introduced at the US Food Marketing Institute Conference in January 1993 (Robins, 1994). ECR Europe was launched in 1994. With its headquarter in Brussels, the organization works in co-operation with national ECR initiatives in most European countries.

The ECR model is defined as "a grocery industry strategy in which distributors, suppliers and brokers jointly commit to work together to bring greater value to the grocery consumer" (Salmon, 1993). The model proposes the implementation of four collaborative areas within the involved companies. ICT is also a key issue as it has to provide a technological base to make possible the communication process among the members of the distribution chain.

The four areas in which ECR attempts to eliminate inefficiencies and to better meet the customer's needs are:

- *Efficient Store Assortment: this initiative aims at optimising the productivity of inventory and shelf management at the consumer interface - the store level.*
- *Efficient Promotion: this initiative aims at maximising the total system efficiency of trade and consumer promotions. This can be achieved by introducing better alternative trade and consumer promotions, such as pay for performance and every day low price policy.*
- *Efficient Product Introduction: the objective of this initiative is to maximise the effectiveness of new product development and introduction activities, in order to reduce costs and failure rates in introducing new products.*
- *Efficient Replenishment: the objective of this initiative is to optimise time and cost in the replenishment system by the provision of the right product to the right place at the right time in the right quantity and in the most efficient manner possible.*

The Efficient Replenishment initiative is supported by continuous replenishment programs (CRP). In these programs, unlike Material Requirements Planning (MRP) and Distribution Requirements Planning (DRP), products are replenished only for the sold amount as needed in real time, and there is no specific order point or expression for calculating the order batch size. When CRP are conducted in a retail store, orders will be placed for the store corresponding to the FPS.

Continuous replenishment programs are part of a wider business process known as Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) that seeks to reduce the variance between supply and demand (McKaige, 2001). According to Steermann (2003) the CPFR framework is segmented into stages and can be summarised on the application of the next nine steps. The first stage is planning and involves Steps 1 and 2. The second stage is forecasting. It involves Steps 3 through 8. The last stage is replenishment which consists of Step 9:

First Stage: Planning

1. Establish Collaborative Relationship.
2. Create Joint Business Plan.

Second Stage: Forecasting

3. Create Sales Forecast.
4. Identify Exceptions to Sales Forecasts.
5. Resolve / Collaborate on Exception items.
6. Create Order Forecast.
7. Identify Exceptions to Order Forecast.
8. Resolve / Collaborate on Exception Items.

Third Stage: Replenishment

9. Generate Order.

As can be deduced form these steps, collaboration and information sharing are the key issues when using the CPFR model. Therefore, retailers and suppliers can optimise their supply chain activities such as production schedules which are set according to the retailer's demand. The main benefits of the CPFR model can be summarised as:

- *increasing visibility and collaboration across the supply chain*
- *significant reduction of the stock levels*
- *important costs savings*
- *enabling new and flexible IT solutions*

3. Understanding the convergent distribution chains (CDCs) concept

All the initiatives/programs described in the foregoing section aim at improving collaboration among participants of a single distribution supply chain network. Participation and collaboration is encouraged all over the single distribution chain and communication and information sharing is enabled by mean of a technological platform.

In other words, there is the presence of a high integration and cooperation in a supply chain but not between the different supply chains that converge on a single FPS. We may be in the presence of a missed opportunity: on one hand, the possibility to increase the collaboration across different distribution supply chains reduces significantly the inventory levels and buffer stock; on the other hand, it improves order fill rates and in-stock levels (Mentzer et al., 2000)

There is also a second important detail to consider: the ECR and CPFR initiatives were born and have mainly spread in the food and grocery distribution supply chains. In this context products have high levels of standardization, are manufactured in high volumes. These products are sold according to a Make to Stock logic, attempting to make them always available at point of sale, while high levels of coherence between them are not required. The Value Proposition provided to the end customer is simply the sum of the single value proposition coming from every single supply chain. To paraphrase what has been written by Aristotle in his Metaphysics "the whole is NOT more than the sum of its parts". Let us to better explain this notion.

The scenario to which we refer hereinafter is that of products made according to the Make to Order logic, products are not available at the store during the purchasing process and finally these products taken together form an integrated and coherent package of complementary items. Just think for example to a FPS in which only two distribution channels flow in together: one concerning kitchens for domestic use and one relating to tiles for kitchens. The two products (kitchens and tiles) are complementary, since the end-customer who orders a kitchen usually chooses tiles as well. If the collaborative FPS aims to offer a coherent kitchen-tile package, few kinds of tile will be paired for specific kitchen models according to the dictates of aesthetics and functionality. Models of kitchens and tiles, consistent with each other, will be available when the request of products by the end-customer occurs; it implies that the various supply chain distributions must be able to provide those particular products that satisfy the end-consumer (not others that may be not consistent). The product variety is not ruled-out but is implicit because the packages offered are proposed with a To Order logic and, therefore, they suit with customer's needs. To do that, appropriate information should circulate between the different distribution channels and they should be managed by the logic of cooperation.

Focusing upon the last "link" of the distribution chain, namely the FPS, the end-customer is the last but crucial actor in the overall supply chain. The end-customers in our case are consumers/families in a context of Business to Consumer. In a collaborative perspective, the FPS becomes the meeting point of different products. In this particular cooperative context, these products do not enter into competition with one another but, on the contrary, they become complementary. Different products are placed in the same location; in this way the end-consumers find an integrated package that makes its purchase more complete and efficient than the purchase that they could perform searching and purchasing different products in different points of sale, often geographically distant. Moreover, the end-consumers

should combine these different products by themselves. In this sense, the FPS provides an additional value to the different products, which consists in making more efficient the purchase process by end-consumer.

The value added, proposed in the FPS, is the result of different collaborative supply chains which converge in the FPS. In addition, in order to be handled individually in an efficient way these different supply chains need information that crosses the boundaries of a single chain. Given that the products offered in FPS are substantially complementary and they interact with one another, the upstream processes converging in FPS should interact with each other. For instance, this interaction might occur by exchanging data or information, or by creating associations and relationships aimed at achieving a common object: to provide not a series of separate products and independent from each other to the end-consumer, but different products that are complementary and they become a coherent package with a higher value. This approach is in line with the "shared projection of demand"; defined by McCarthy and Golicic (2002) as the purposive exchange of specific and timely information between supply chain partners.

The philosophy behind this scenario is much different from the one that characterized the ECR scenario. The FPS performs more rigorous choices regarding the offered package based on consistency concept. In this sense, the attention is focused on the quality of offered package rather than on products variety (the products variety is the predominant approach in ECR model). In other word the value which is created in this kind of point of sale is mainly related to the coherence between the different elements that are offered; therein one of the main differences with the ECR model lies.

Therefore, in this scenario characterized by two or more convergent distribution chains in a FPS operating according to the collaborative logic, it is important to have a high level of integration not only within individual supply chains but also between the different supply chains. Operating in this way, it allows us to provide a better service to end-customer; for example as regards the chance of offer product configurations according to Assemble to Order logic or customizable products according to Engineer to Order logic. This offering is not available in the case of ECR. In fact, ECR almost refers to the "to stock" logic as regards products in the store. Referring again to Aristoteles, in this context "the whole is more than the sum of its parts".

With the term Convergent Distribution Chains (CDCs), we mean the domain where collaborative distribution chains are integrated to constitute a meta-value chain. The concept of meta-value chain has been defined by Rodrigues et al. (2008) as a compass able to create an Extended Value Proposition (EVP) to the end customer thanks to consistent product packages offered.

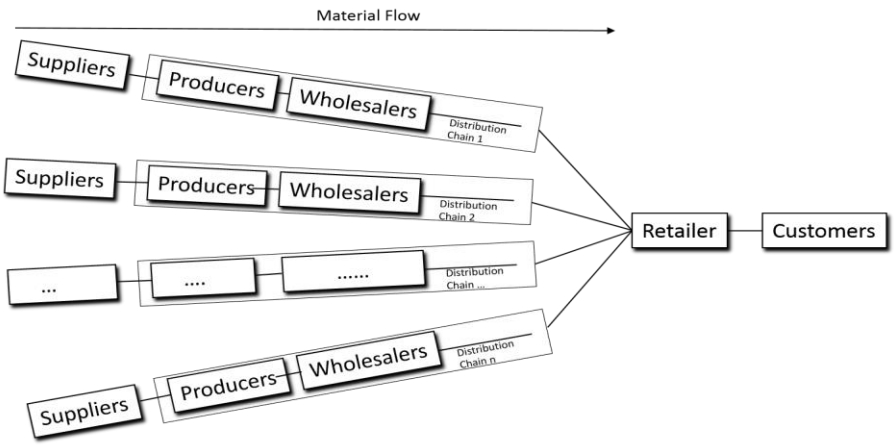
In a CDCs participation and collaboration is encouraged at all the stages and levels in order to be able to deliver an EVP to the end customer. All the participants of different meta-value chain also share information. From a wide point of view, the CDCs domain is defined as a conjoint of distribution chains that collaborate with the objective of offering an integrated product/service to a final customer (see figure 1).

These meta-value chains would mainly provide major benefits in terms of:

- *enhanced overall competitiveness, innovation and adaptability in today and tomorrow's enterprise partnership scenario*
- *higher added-value to customers, in terms of improved value proposition and better and more accurate customer service*
- *cost reduction at the intra-enterprise level (inefficiencies of processes, stocks, flows, plans, etc.)*
- *better knowledge management and integration, better understanding of dynamics and flows, and clearer definition of roles and responsibilities*
- *enhanced accessibility to networked enterprises*

To build a successful meta-value chain, collaboration must be achieved at three levels (where each level builds on top of its underlying one and meta-value chain collaboration can only be achieved when all three domains become fully collaborative):

Fig. 1: Convergent Distribution Chains (CDCs)



Source: authors' elaboration

- *lower level: is the company domain; the focus is on each single enterprise and leads to the collaborative enterprise*
- *middle level: is the distribution chain domain; the focus is on each distribution chain and leads to the collaborative distribution chains*
- *higher level: is the distribution chains network domain; the focus is on the set of distribution chains and leads to the CDCs*

The CDCs management requires the availability of adequate software tools in order to enables the stakeholders to offer to the final customer an Extended Value Proposition by the combination of their respective complementary products. Therefore, in the next section an information structure for a technological platform is proposed.

4. The technological platform (TP) architecture

In order to formulate the proposed TP architecture, the constructivist approach has been followed (Kasanen et al., 1993; Coughlan and Coughlan, 2002). This approach provides in first instance to obtain a general and comprehensive understanding of the topic: that has been provided thanks to a deep investigation on former collaborative initiatives in the distribution chains. Secondly, the constructive process provides to formulate our TP architecture accordingly to the requirements identified in the critical analysis of existing relevant literature. Finally, following the constructivist approach, the applicability of the solution should be investigated: in fact, the proposed TC has been developed within research projects financed by Veneto region in order to innovate typical industrial sectors such as furniture production in Padua province and ceramic industry district at Bassano del Grappa (Vicenza).

In this section we describe the proposed TP architecture aiming to support the implementation of the CDCs model. Five toolset modules compose the model as follow:

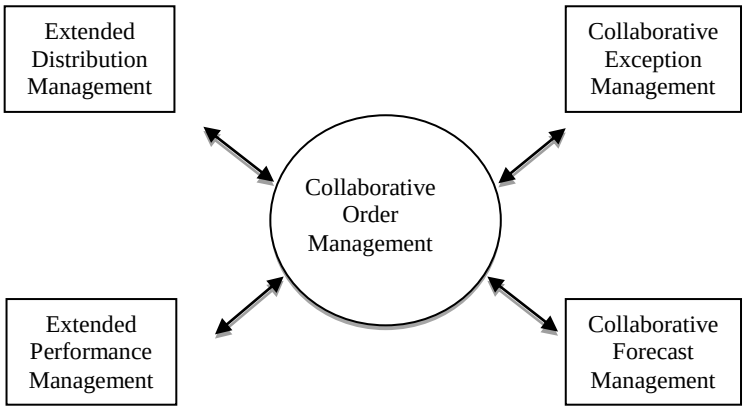
- *Collaborative Order Management: COM*
- *Extended Distribution Management: EDM*
- *Collaborative Exception Management: CEM*
- *Extended Performance Management: EPM*
- *Collaborative Forecast Management: CFM*

4.1 Collaborative Order Management (COM)

This module tries to manage the whole cycle of the order management. That implies the activities that the TP should develop since a customer order is created till the order is closed (with the delivery of the product, after a customer acknowledge or reception and checking or even after a maintenance period).

The COM is the crux of the TP architecture: It is the trigger of the sales process and has influence on the logistics, forecast and the KPI's. The COM interacts with the others different modules of the TP architecture application as illustrated in Figure 2.

Fig. 2: TP modules interaction



Source: authors' elaboration

The COM receives and provides information from the Extended Distribution Management (EDM) and from the Collaborative Exception Management (CEM). The EDM provides the information about the transport and delivery model that can be applied to the pack and the CEM provides the information and solution in the exceptions cases.

The COM provides information to the Collaborative Forecast Management (CFM) and for the Extended Performance Management (EPM). For the CFM, the COM provides the information about the orders that have been registered and those that stay in standby (intention, inquiries). For the EPM, the COM provides information about the order with the purpose of feeding the correspondent KPIs.

Therefore, the COM allows, independently the information system in use of each partner, that systems communicate and share information each other. COM defines rules, priorities and constraints between materials and producers or services providers with the aim of offer a single product to final customer. Finally it provides a multilevel order tracking: a global order view (view of the pack) and across the different partners (view of the different products).

The order is an internal document, which identifies the customer, it registers the products that customers wants and the conditions (price, due date, expedition and transport rules) that are applied.

The COM has two core phases: the Definition Phase and the Operational Phase.

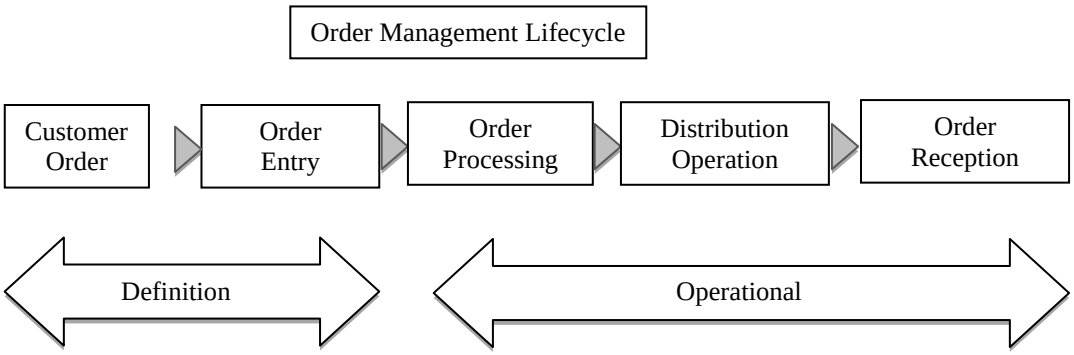
The Definition Phase is when the order is placed. At the end of this phase, the order should be registered (via FPS or other sales channels) according to the customer choice against the possible configurations for the final product and services. For that, during this phase the COM will be able to manage:

- *the different products and services configurations;*
- *the Available-to-promise (ATP) / Capable-to-Promise (CTP) of all products / services includes in the pack;*
- *the consumer preferences, constraints and rules;*
- *the delivery configurations (shipment process and delivery rules).*

The Operational phase manages the different tasks, according with all the characteristics (product, availability, customer and delivery rules and constraints) defined during the first phase.

The Fig. 3 illustrates the lifecycle management flow for the COM application.

Fig. 3: Order Management Lifecycle



Source: authors' elaboration

During the Customer Order activity the Order status should be: "for approval". This first step corresponds to the order placement from the customer and the communication between different partners in order to specify:

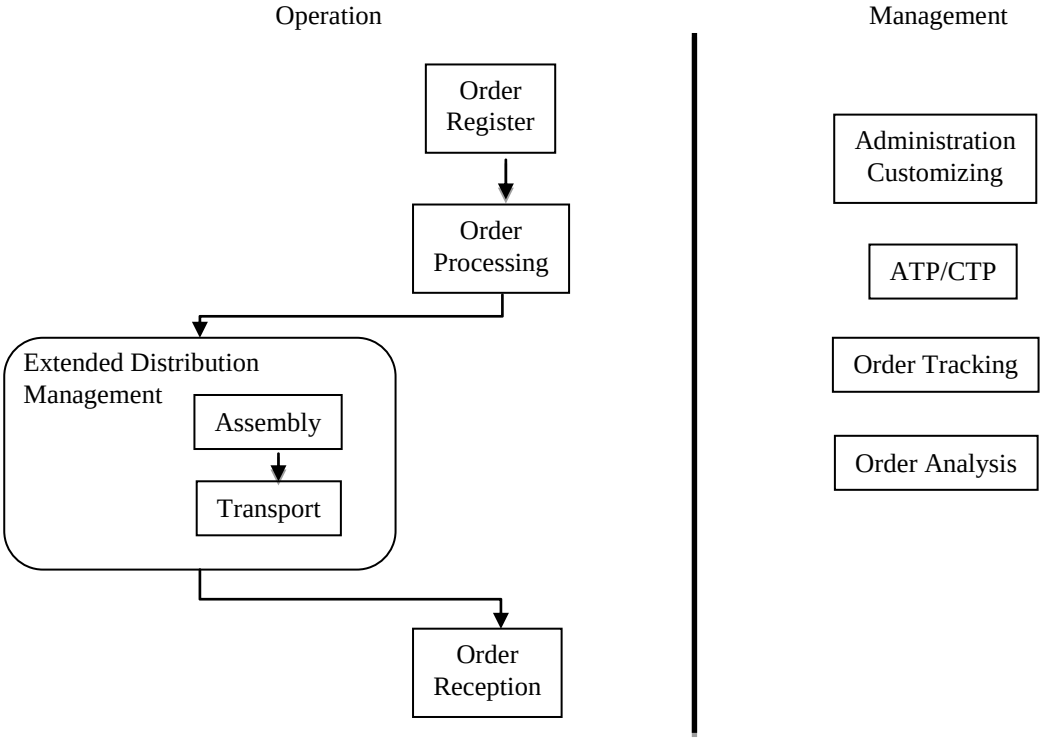
- *Delivery date: In order to check and give a committed date to the customer there is a cross checking ATP/CTP verification between partners. This verification should be "on line" or quasi. The ATP / CTP verification manages the availability in stock and/or the capacity to promise a date for each component of the pack. The extended ATP / CTP permit the FPS to suggest a delivery date for the pack to the customer. This concept is in directly association with delivery and transport configuration decided by the customer.*
- *Pricing definition: In order to give a final price to the customer, during this activity, the FPS recognizes the different elements of the pack, the client, the prices and if there is any promotional campaign of any partner.*
- *Shipment conditions: In order to give to the customer the conditions of shipment and delivery, the COM should consider the different scenarios, customer preference's and its constraints (time, space, etc….); The shipment conditions should also manage the kind of pack that should be used (container, pallet, box or other), the shipment points, etc…*
- *Other options concerning the customer wish and configuration.*

  The Order Entry step corresponds to the order confirmation (acceptance of the conditions that have been communicated during the first step). At this point, the Definition phase is finished and the Operational phase starts. During this activity the Order status changes from "for approval" to "approved". The Order Processing step corresponds to the communication to each partner of the pack that the order and conditions acceptance. At this point each partner should start his individual "production" process. During this activity the Global Order status should be "in process". During the Distribution Operations activity, the Global Order Status should be "in transport". This step corresponds to two main tasks: Assembly and Transport.
- *Assembly: it corresponds to the assemblage of the different elements (materials and services) of the pack before the transport and/or installation in the customer site according to the delivery rules (FIFO, LIFO, Sequential, one order - one delivery or other). During this activity the Global Order Status should be "in assemblage".*
- *Transport/Installation: it corresponds to the transport and/or installation of the pack in the customer site according to the shipment configuration (direct shipment, intermediary warehouse, intermediary platform or other).*

The last step, Order Reception, corresponds to the confirmation and acceptance of the order from the customer. In case of non-acceptance from the client, the reverse logistics process should be implemented. During this activity the Global Order Status could be:

- *"received and accepted";*
- *"received but not accepted"*
- *"not received"*

Fig. 4: Collaborative Order Management elements



Source: authors' elaboration

Therefore, the COM is the TP toolset module which will permit to register and change orders, consult the status and track the evolution across the lifecycle. The elements of this application are illustrated in Figure 4. The Order Register will manage the order placement and customer's registry and the communication between different partners in order to respond to the main following questions:(1) Delivery date; (2) Pricing definition; (3) Shipment condition and (4) Other customer choices.

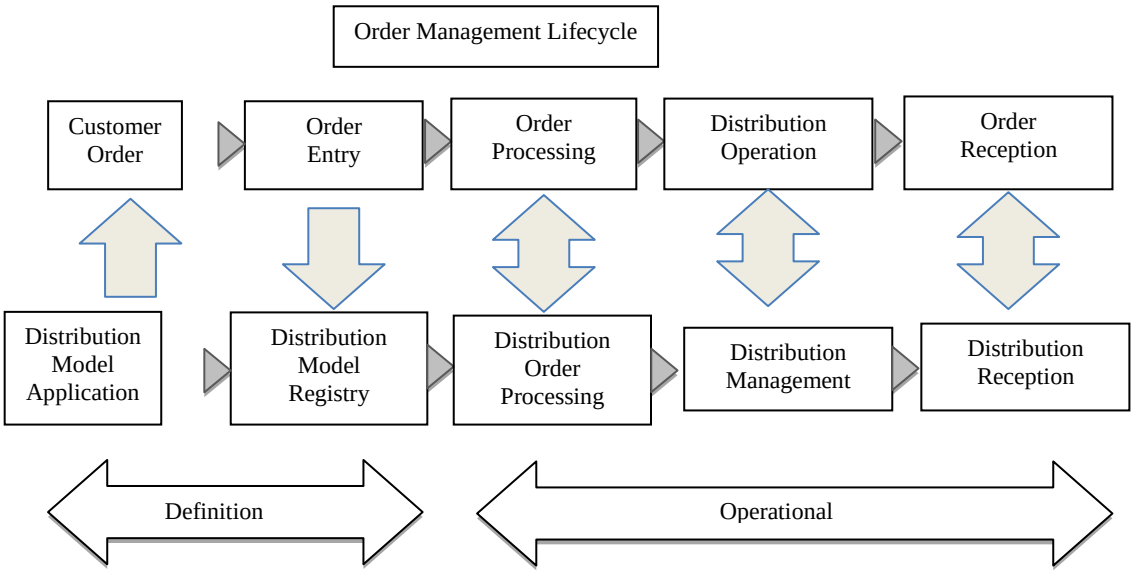
Following, the Order Processing manages the different work orders across the different partners. In order to distribute the work orders across the partner, this module access to the TP products database, which manages the producer of a component or service provider: the TP Customer Database, which manages distribution and transport rules and client's exceptions and the TP order's database. Furthermore, the Assembly and Transport management of the different elements of the pack will be covered by the EDM according with different distribution models such as direct shipment, Intermediary warehouse, intermediary platform and etc.

The information processed during this phase is fundamental for the next element. In fact, the Order Reception manages the end of the lifecycle order management. In order to close an order, the Order Reception consults the Orders Database and the Client's Database. From the TP Orders Database the module extracts data (products, pricing conditions, other data defined with the customer) and rules (order status and other rules and constraints) to check if the order can be considered as closed. From the Customer Database this module extracts the relevant data to consider the order closed, after checking the order status.

4.2 Extended Distribution Management (EDM)

The EDM provides information to the COM in order to define the transport and distribution model that is applied to the customer order. In order to confirm the distribution model application, when the order is considered as entry, the COM inform the EDM in order to confirm during the Customer Order Definition phase and manages the distribution operations during this phase, as illustrated in Figure 5. The EDM interacts with the CFM providing inventory level data for example, with the CEM receiving and providing information in order to settle exceptions cases and with the EPM providing data for correspondent KPI's.

Fig. 5: Extended Distribution Management interaction with Collaborative Order Management



Source: authors' elaboration

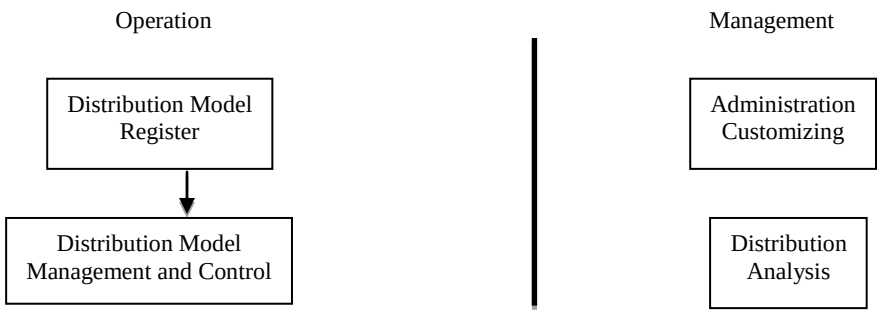
The Extended Distribution Management:

- *Defines rules, priorities, constraints and conveniences between partners with the aim of distribute the pack to the final customer with cost and services benefits;*
- *Provides a multi-transport and distribution solution according to pack and customer constraints;*
- *Provides information to other models in other to produce an accurate other tracking;*
- *Allows, independently the information system and the technologies in use of each partner, that systems communicate and share information each other.*

Also, the Fig 5 illustrates the lifecycle management flow for the EDM application characterized by five steps. The Distribution Model Application step corresponds, as illustrated, to the application of the distribution model to the order. According to the available scenarios, the customer in the order placement moment must choose the convenient distribution model to his case. This choice influences the due date, the extended ATP / CTP and the order tracking. Following, The Distribution Model Registry step corresponds to the distribution model confirmation (acceptance of the conditions that have been communicated during the first step). This information provides from the COM and occurs as the order is considered as entry. Furthermore, the Distribution Order Processing step corresponds to the communication to each partner involved in the pack. This step, occurs at the same time that the COM communicates to each partner the respective work orders. It provides information about the transport and assemblage conditions that they should follow. The next step, Models Management, corresponds to the follow up and control of the different rules and instructions that are applied to the distribution model that have been choose during the order placement. This step occurs simultaneously to the COM's Distribution Operation step and receives and provides information with the intention of track the order in transport and assemblage activities. The last step, Distribution Reception, corresponds to the confirmation and acceptance of the pack (or components) from the customer. This step occurs simultaneously to the COM's Order Reception step and receives and provides information with the intention of track the order to close the order.

The EDM is the TP toolset module which permits to define the distribution model and assign it into an order with the purpose of define which distribution model and assemblage operations are applied during the order lifecycle. The modules of this application are illustrated in Figure 6.

Fig. 6: Extended Distribution Management elements



Source: authors' elaboration

The Distribution Model Register module manages the different distributions possibilities in the order register with the intention of respond to these main questions: (1) Delivery date; (2) Delivery conditions and (3) Delivery cost. In order to register a distribution model in the new order, the EDM access to the TP Distribution in order to offer to final customer the available distribution model according to the FPS. The Distribution Model Management and Control module manages the activities during the assemblage and transport of the different elements of the pack in order to provide information to the Order Reception module (see Figure 6).

4.3 Collaborative Forecast Management (CFM)

A forecast is an estimation of future demand. It can be constructed using quantitative methods, qualitative methods, or a combination of methods, and it can be based on extrinsic (external) or intrinsic (internal) factors. Then, forecast management is the process of making, checking, correcting, and using forecast. It also includes determination of the forecast horizon. By providing an accurate forecast in terms of:

- *the correct products and quantities can be available to meet sales demand;*
- *adequate planning can be developed leading to more accurate master plans a reduction in out-of-stocks and obsolescence risks can be reached;*
- *help to manufacturing and purchasing to avoid excess inventory, which leads to less product spoilage, warehouse breakage and inventory holding cost.*

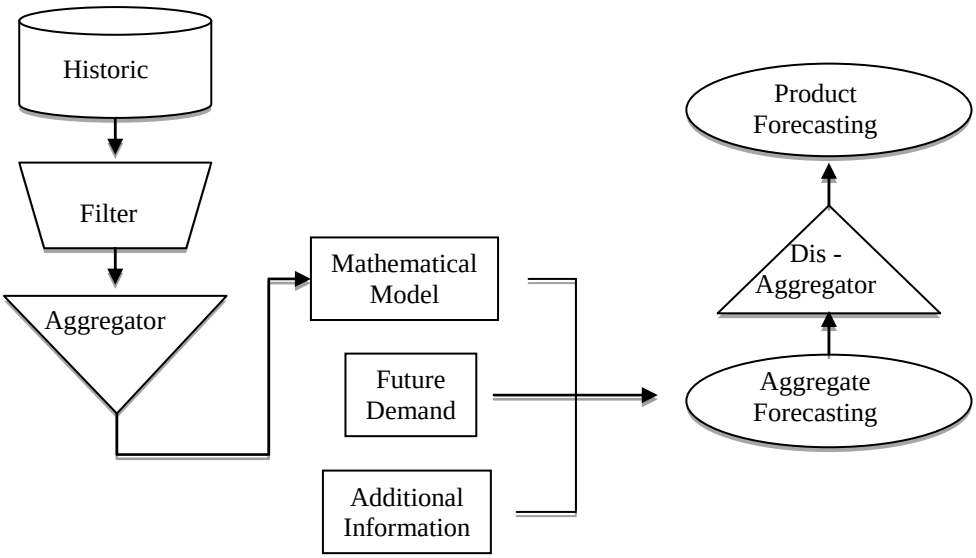
The CFM forecast management approach is in line with the Roll-Up and Top-Down logics developed by Vollman et al. (2005) where a formal procedure provides a coordinated, integrate and ensures consistency between the various sources of forecasting and firm objectives, respecting the imposed constraints.

The CFM receives information from the EDM and from COM. The COM and EDM provide information about the orders that have been registered and those that stay in standby (intention, inquiries). The proposed framework will help organisations to carry out individual prediction for the packed product. Prediction depends on two kinds of factors:

- *those which developed past demand; are known and reflect past behaviour of demand, and therefore can be projected into the future, assuming that the same conditions are maintained in the market.*
- *those which will affect the demand in the future; comprise what is designated by prognostic and require from who formulates them, a deep and wide knowledge of the product considered, the general conditions of businesses, and the anticipated perception of consumers feelings.*

In the Figure 7, it is presented such an individual partner forecast methodology following the classic forecasting theory.

Fig. 7: Generic Framework: Individual Partner Forecast



Source: authors' elaboration

The modules are defined as:

- *Historic: This data base contains all the historic data regarding the product sales.*
- *Filter: It is very important before to carry out any forecast to decide what data from the historic is relevant for the final goal.*
- *Aggregator: This module performs the aggregation of individual products demand belonging to a family (if necessary). The mathematical model will be applied on the aggregated historical (if necessary).*
- *Mathematical Model: The chosen model processes the filtered data applying on it different mathematical algorithms that will outcome forecast data taking into account components such as cycle, seasonality, etc.*

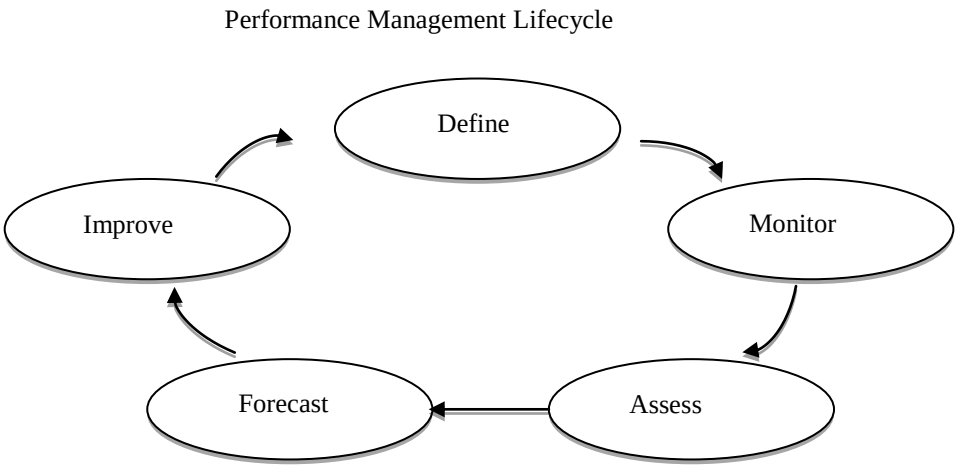
- *Future Demand: This is the demand correspondent to those special sales already made but to be produced on future periods. Therefore, such a future demand is introduced on the model, producing another output to take into account when making the final forecast.*
- *Additional information: Information such as promotions, Sales & Marketing, etc., which must be taken into account when carrying out the final forecasting. It is important to clearly set who inside the companies will control and monitor such an additional information since it is not controlled usually.*
- *Forecasting: The three last modules' outcomes get into this module and then, at the individual company level, the final and total forecasting is carried out. This prediction will outcome both data and an associated level of uncertainly. Then, this forecasting data will be manipulated and aggregated regarding the decisions to be made.*

4.4 Extended Performance Management (EPM)

KPIs are measures that are considered essential in monitoring the performance of a business e.g. service level, profitability. In developing KPIs, an user or developer defines target performance levels and then decides the best way to represent variance from that target. At the enterprise level PM is a concept helping you translate strategy into action. Measures are constructed that aid target-setting and performance measurement in areas critical to the strategies. Hence, EPM is a performance measurement system, derived from vision and strategy, and reflecting the most important aspects of the business.

If this concept is extended to a cross-value chain, then can be said that this concept supports strategic planning and implementation by federating the actions of all partners in the cross-value chain around a common understanding of its goals, and so facilitating the assessment and upgrade of objectives and strategies.

Fig. 8: EPM Lifecycle Management Flow



Source: authors' elaboration

The Figure 8 illustrates the lifecycle management flow for the EPM application, where:

- *Define: this first step corresponds to the engineering phase previous to the operation phases (these correspond to the exploitation of the EPM application).*
- *Monitoring: in order to control defined KPIs, a tool will be developed to monitor them. KPI will be displayed according to privileges defined for every user partner.*
- *Asses: all KPIs will be analysed in order to extract best practices, benchmarks, etc.*
- *Forecast: analysis results obtained will feed other applications in the Toolset and partners' information systems in order to improve work procedures.*
- *Improve: after the analysis, improvement areas can be detected that are not controlled and then new business areas, objectives and KPIs will be defined and the cycle starts again.*

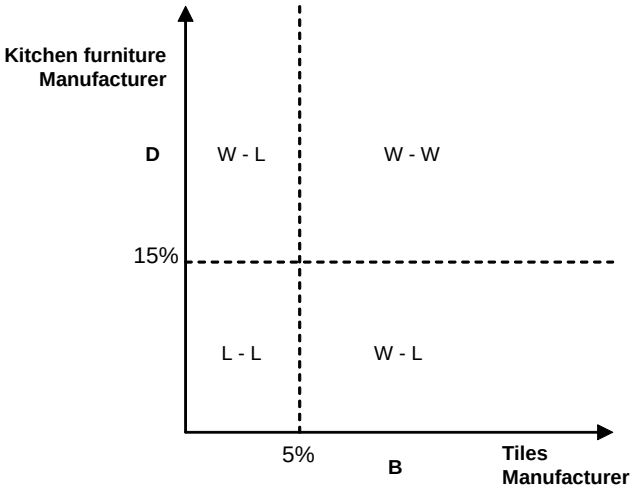
For the sake of clarity, we can refer to the abovementioned example of product package composed by tiles and kitchen furniture. In this case, the actors will be a Tiles manufacturer and a Kitchen Furniture manufacturer. For instance, we may consider the profit margin for every partner when selling a product without any other product relation ($PM_{individual}$) and then we measure the profit margin for the same partners when they sell the products as part of a product pack (PM_{pack}). We can establish a general goal pointing out that the proposed TP platform constitutes an improvement for involved partners, in a logic of CDCs, when:

$$(PM_{pack} > PM_{individual})$$

In this case, it will be possible to analyse the profit margin increments when partners sell their products as product package components. This analysis could be made from different point of view: product family, geographical distribution, product packages, customers, commercial channel, timeframe behaviour, etc.

At the same time, it could be possible to analyse the evolution of Partners Relationships. In this case, every partner establishes a benefits level that he expects to obtain when the product package is proposed. Following the indicator of profit margin, values B and D are monitored in order to control what are the margins depending on a concrete dimension and being able to evaluate which kind of partners' relationships occours: win-win; win-lose; lose-lose as shown in Figure 9

Fig. 9: Tiles and Kitchen furniture - Partners Relationships



Source: authors' elaboration

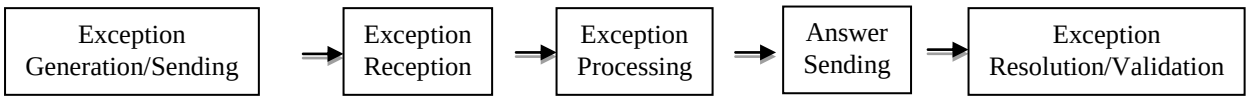
4.5 Collaborative Exception Management (CEM)

The CEM intends to provide efficient and effective instruments to help cross-value chains in capturing, broadcasting and managing exceptions collaboratively. The CEM will contribute a vision and a global management to the cross-value chain from the capture, the analysis, the diffusion and the management of the exceptions.

An exception will be every action in a process for the supply chain whose result is different from the expected. An exception may come from different business areas and it could be situations like urgent orders, stock out, orders from a preference client, etc. It is necessary to differentiate between three main exception types: Positive Exceptions (a product could be delivered before the expected date), Negative Exceptions (a product is delivered after the promised date) or Pro-Active Alerts (the system detects that an alert about an activity's completion did not arrive and send an alert). Therefore, the Collaborative Exception Management application will contribute in the capture, analysis, notification diffusion, management and resolution of the exceptions.

The Figure 10 illustrates its management flow:

Fig. 10 : CEM Lifecycle Management Flow



Source: authors' elaboration

In the exceptions' lifecycle management, the Exception Generation and Sending steps will be the exception generation and sending and they will be responsibility of partner's employees or partner's information system or IS toolset itself that detects the exception. In this step, the exception is detected and necessary data are registered to send it in a specific format to the Collaborative Exception Management (CEM) application. After the sending, the exception will be receipt in the CEM application and all necessary validations will be carried out in order to register it in the system. At the end of the Exception Reception step the exception is registered. When the exception is registered in the system, it will be processed to generate the workflow for its resolution in the Exception Processing step. In the Answer Sending step, the workflow generated in the previous step establish the notifications (messages) that will be necessary to send to partners about exception state or actions to carry out for its resolution. The last step, Exception Resolution Validation, will be the exception resolution validation. In this step the application's actors validate the exception resolution. If the resolution is not correct a special message will be sent to the system for special treatment.

5. Conclusion

The research focus of this paper is the development of an information infrastructure for managing distribution networks characterized by multiple supply chains that converge in a single FPS. Primarily, an innovative delineation of CDCs is provided to overcome some limitations of the traditional collaborative initiatives in the distribution chains such as ECR and CPFR. In fact, the distinguishing feature of these CDCs lies on the fact that the products offered to the final consumer are produced with a make to order logic and these products do not enter into competition with one another but, on the contrary, they are complementary and coherent. Therefore, a specific information infrastructure is proposed for this scenario. This infrastructure is composed by five main modules and their features are deeply described in this work.

References

CHRISTOPHER M. (1992), *Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving services*, Pitman, London.

COUGHLAN P.,COUGHLAN D. (2002), "Action research: action research for operations management", *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 22, n.2, pp. 220-40.

HINES T. (2004), *Supply chain strategies: customer-driven and customer-focused*. Routledge, Burlington, MA.

HOULIHAN J.B. (1985), "International supply chain management", *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, vol. 15, n. 1, pp. 22-38.

KASANEN E., LUKKA K., SIITONEN, A. (1993), "The constructive approach in management accounting research", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 243-64.

MCCARTHY T.M., GOLICIC S.L. (2002), "Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, n. 6, pp. 431-54.

MCKAIGE W. (2001), "Collaborating on the supply chain", *IIE Solutions*, vol. 33, n. 3, pp. 34-37.

MENTZER J.T., FOGGIN J.H., GOLICIC S.L. (2000), "Collaboration: the enablers, impediments, and benefits." *Supply chain management review*, vol. 4, n. 4, pp. 52-58.

OLIVER R.K., WEBBER M.D. (1982), "Supply-chain management: logistics catches up with strategy", *Outlook*, vol. 5, n. 1, pp. 42-47.

ROBINS G. (1994), "Sailing into ECR's uncharted waters", *Stores*, vol. 76, n. 10, pp. 43-4.

RODRIGUEZ RODRIGUEZ R., POLER ESCOTO R., MULA BRU J., ORTIZ BAS A. (2008), "Collaborative forecasting management: fostering creativity within the meta value chain context." *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, n.5, pp. 366-374.

SALMON K. (1993), *Efficient consumer response: Enhancing consumer value in the grocery industry*, The research department Food Marketing Institute, Washington, DC.

SIMCHI-LEVI D., KAMINSKY P., SIMCHI-LEVI E. (2004),*Managing the supply chain: the definitive guide for the business professional*, McGraw-Hill Companies, New York.

SLACK N., CHAMBERS S., JOHNSTON R. (2010), *Operations management*, Pearson education, Harlow.

STEERMANN H. (2003), "A practical look at CPFR: the Sears-Michelin experience", *Supply Chain Management Review*, vol. 7, n. 4, pp. 46-53

VOLLMAN T.E., BERRY W.L., WHYBARK D.C., JACOBS F.R. (2005) *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management*, McGraw Hill Professional, New York.

WOOD A. (1993), "Efficient consumer response", *Logistics Information Management*, vol. 6, n. 4, pp. 38-40.

Value creation in foreign markets: wine importers and their Country of Origin Proclivities

GIOVANNA PEGAN* DONATA VIANELLI• JAMES REARDON♠

Objectives. *Country-of-origin effect (COO) has long been recognized as an important topic in the literature (Phau and Chao, 2008). Its existence is indisputable, and the factors that affect it are many and carefully studied. However, the emphasis has always been on the ultimate consumer and how they react to foreign products they might purchase. What has heretofore been overlooked is how COO affects the behavior of importers, distributors and retailers (Koschate-Fischer et al., 2012; Chen et al., 2011; Insch et al., 2011). Retailers have been analyzed in a recent research, focused on the analysis of the perception of Made in Italy by US retailers (Reardon et al., 2017). Also importers are fundamental intermediaries in the export process and their role in the value creation process is more critical when they sell branded products. In fact, they have the responsibility to convey to their final clients the brand value of a foreign product (Pegan and Vianelli, 2013). Manufactures that invest in a positive COO to create value in foreign markets (Golinelli, 2012; Marino and Mainolfi, 2013; Napolitano and Marino, 2016; Pegan and Vianelli, 2016) should understand importers behavior in relation to COO.*

From a methodology perspective, it seems possible to identify a parallelism between consumers and importers, with the goal to investigate the influence exerted by the COO effect on their buying behavior. Early studies demonstrate how both consumers and importers share various aspects related to preferences and product choice decisions (Sheth, 1973). Even if importers can be considered more rational, due to a lower degree of information asymmetry (Alpert et al., 1997), however it is predictable that the COO effects could exist, even if with a lower intensity, and should have the same sign of those effects identified in consumers' purchase intentions.

The factors that affect importers are more varied than those studied in relation to consumers and may differ when considering value and premium products, corresponding to a low and high involvement respectively. Importers are influenced to a great degree by how well products match their product portfolio, the margins the product can produce and its ultimate saleability (Levy and Weitz, 2007), whereas consumers are more likely concerned with performance and affective characteristics of their new possessions. In some cases, the COO can represent for consumers the unique element of symbolic distinction and a guarantee of its quality, especially when a product's origin is typical of a specific country and there is a favorable and strong product-country match (Roth and Romeo, 1992; Roth and Diamantopoulos, 2009; Vianelli and Pegan, 2014). Hence also importers, with the goal to satisfying their business clients, could be influenced by product typicality and driven to consider the distinctive attributes of a country in relation to a specific product category.

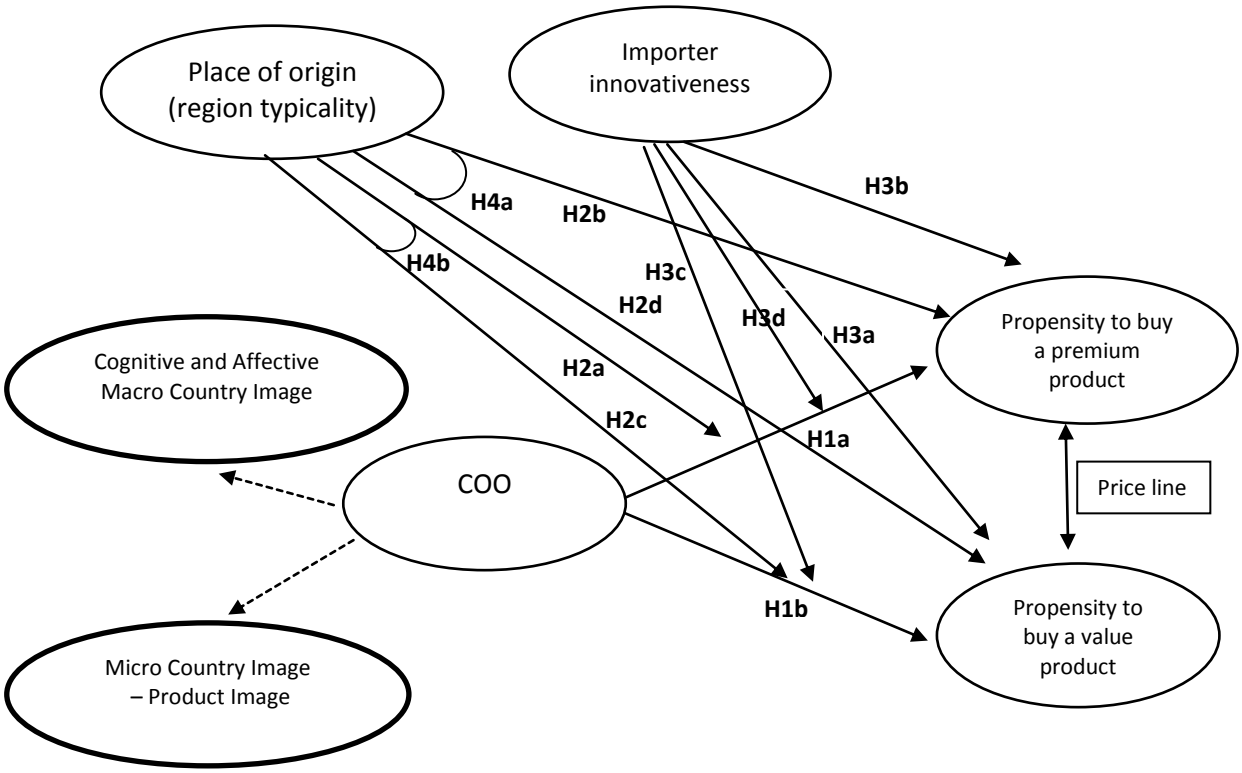
Importers have numerous considerations for their assortment management. They are buying for an audience of varied clients, not an individual, so must purchase what they think will be popular with their target segments (Levy and Weitz, 2007). Importers to some degree screen the selections that clients and consumers will have in the store or at a restaurant, acting as "gatekeepers" (Sternquist, 1994), so the attendance of importers to COO cues is important to identify regarding consumer choice. In fact, considering the high number of products offered every year to importers, only a small part will reach the retailers' shelves and the horeca clients, ready to be further evaluated by final consumers (Alpert et al., 2001). From this perspective it is also important to consider importer's innovativeness, because it is predictable that the higher the propensity to innovate, the higher the possibility that the importer will try products of the new emerging countries, demonstrating that COO is highly considered in trailing new products. More specifically, the hypotheses below, illustrated in the conceptual model described in Figure 1, will show how these relationships are expected to develop.

* Assistant professor *of Business Management* - University of Trieste, Italy
e-mail: giovanna.pegan@deams.units.it

• Full professor of *Business Management* - University of Trieste, Italy
e-mail: donata.vianelli@deams.units.it

♠ Full professor of *Marketing* - University of Northern Colorado
e-mail: james.reardon@unco.edu

Fig. 1: Conceptual Model



Source: compiled by authors

H1a: Country of origin image (COO) will have a positive impact on importers' likelihood of stocking a premium product.

H1b: COO will have a positive impact on importers' likelihood of stocking a value product.

H2a: The region typicality of the product line will have a positive effect on the retail buyer's likelihood of trying a premium product.

H2b: The region typicality of the product line will have a positive effect on the retail buyer's likelihood of trying a value product.

H2c: The region typicality of the product line will have a positive moderating effect on COO and its effect on importer's likelihood of trying a premium product.

H2d: The region typicality of the product line will have a positive moderating effect on COO and its effect on the importer's likelihood of trying a value product.

H3a: The innovativeness of the importer will have a positive effect on the importer's likelihood of trying a premium product.

H3b: The innovativeness of the importer will have a positive effect on the importer's likelihood of trying a value product.

H3c: The innovativeness of the importer will have a positive moderating effect on the importer's likelihood of trying a premium product.

H3d: The innovativeness of the importer will have a positive moderating effect on the importer's likelihood of trying a value product.

H4a: The marginal effect of the region typicality of the product line on the retail buyer's likelihood of trying a value product is higher for premium rather than value products.

H4b: The moderating effect of the region typicality of the product line on COO is higher for premium rather than value products.

Methodology. *This study, that is still work in progress, carries out an analysis of the role of COO in the decision making process of wine importers. More specifically, made in Italy wine and the US importers have been considered in the analysis. In fact, made in Italy wine is mainly exported by small and medium companies aiming to grow in foreign markets but facing, especially in the US market, a high complex macro and micro-environment. Laws (three tier system), intensity of competition and market segmentation impose the use of independent importers. The latters operate in a market where the link with a specific country (COO) and/or Region (Place of Origin) represent one of the distinctive attributes of the wine production (Bruwer, Johnson, 2010). The study is based on the development and administration of a self-administered questionnaire sent to importers in the US. The hypotheses will be tested through structural equation modeling. Construct measures for this research were derived from existing literature (Table 1).*

Tab. 2: Operational measures

Construct/Items*
Macro Image_ Cognitive Country Image (adapted from Martin, Eroglu, 1993, p15; Hertz et al., 2013) *Semantic Differential 7 point scale - Please rate the image you have of Italy on each of these characteristics:* *1. Less industrialized… Highly Industrialized* *2. Unstable economic environment… Stable economic environment* *3. Low standard of living… High standard of living* *4. Low level of technological research…High level of technological research* *5. Handcrafted products…Mass produced products* *6. Production of low quality products…Production of high quality products* *7. Unstable political environment…Stable political environment*
Macro Image _Affective Country Image (adapted from Laroche et al., 2005, p.114; Li et al., 2014, p. 91) *Semantic Differential 7 point scale - Please rate the image you have of Italy on each of these characteristics: Italian people are:* *1. Not-Trustworthy people…Trustworthy people* *2. Not friendly people…Friendly people* *3. Not Hard working people…Hard working people* *4. Not likeable people…Likable people* *5. Not cooperative people…Cooperative people*
Overall country perception and liking (adapted from Herz, Diamantopoulos, 2013, p.415; Liu, Johnson, 2005, p. 91) *Likert 7 point scale - Rate the perception and liking you have about:* *1. Italy (as a whole)* *2. Made in Italy food & beverage* *3. Made in Italy wine*
Micro country Image_ Product Image (Pappu et al., 2007, p. 742) *Likert 7 point scale - Please evaluate the following statements on a scale of 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). Italian wine has/is:* *1. Excellent quality workmanship* *2. Technically advanced* *3. Innovative* *4. A product that I am proud to own* *5. Supported by lot of marketing* *6. Has Recognizable brand names* *7. Reliable quality* *8. Expensive* *9. High status* *10. Excellent finish* *11. Dependable* *12. Up market*
Innovativeness (adapted from Hurley, Hult p. 49; Kibbeling, et al., 2013, p. 515; Goldsmith, Hofacker 1991, p. 209). *Likert 7 point scale. Please evaluate the following statements on a scale of 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree):* *1. I'm always ready to introduce new wines based on market research results* *2. I actively seek innovative wines* *3. People are penalized for new ideas that don't work* *4. Innovation in my company is perceived as too risky and is resisted* *5. Probably, I am among the first in my business to buy a new wine when it appears.* *6. If I heard that a new wine was available in the market, I would be interested enough to investigate it.* *7. Compared to other importers I carry a lot of variety of wines in my assortment* *8. I know the introduction of new types of wines before other Importers do*
Brand Typicality (Loken, Ward, 1990) *7 point Likert scale - The line of Merchandise that I am responsible for is* *1.Representative of Italy* *2. Typical of Italy* *3. A good example of brands from Italy*
*Product Typicality – (Loken, Ward 1990; Hamzoui, Merunka, 2006)** *Likert 7 point scale. Please evaluate the following statements on a scale of 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree):* *1. Nebbiolo (Barolo, Barbaresco) is a typical of Italian wine* *2. Nebbiolo (Barolo, Barbaresco) is representative of Italian wine* *3. Nebbiolo (Barolo, Barbaresco) is a good example of Italian wine* *4. In US Nebbiolo (Barolo, Barbaresco) is naturally* associated with Piedmont Region*
Endogenous Variables *Please indicate which of the following product / price combinations you would be most likely or unlikely to examine/trial/purchase for inclusion in your line. 7 Point scale (Least Likely…. Most Likely)* *1. Under 4 $ (EXW price) - Italian wine* *2. 4-8 $ (EXW price) - Italian wine* *3. 8-12 $ (EXW price) - Italian wine* *4. Over 12 $ (EXW price) - Italian wine* *Please indicate which of the following product combinations you would be most likely or unlikely to examine/trial/purchase for inclusion in your line. 7 Point scale (Least Likely…. Most Likely)** *1. Under 10 $ (EXW price) - Nebbiolo (Barolo, Barbaresco)* *2. 10-20 $ (EXW price) - Nebbiolo (Barolo, Barbaresco)* *3. 20-30 $ (EXW price) - Nebbiolo (Barolo, Barbaresco)* *4. Over 30 $ (EXW price) - Nebbiolo (Barolo, Barbaresco)* **Replicated for: Pinot Grigio and San Giovese (Brunello di Montalcino)*

Source: compiled by authors

Findings. *The research is a work in progress. By now, we have developed the conceptual model, we have submitted the questionnaire and we have reached about half of the required sample size.*

Research limits. *The focus was the wine industry and the US markets, but it would be important to examine in the future the applicability of our hypotheses across some different industries and different countries.*

Practical implications. *The findings will provide many managerial implications to manufacturers that can get more information on importers' behavior, useful to create higher value for the company when selling to foreign countries.*

Originality of the study. *Despite the rich research carried out in the last three decades about the influence of COO on consumers' purchase decision, little empirical work has focused on the understanding of how COO influence the behavior of importers, providing useful insights to companies that use COO to create value in foreign markets. This research extends current knowledge by examining the COO effect further up the supply chain, in addition to considering the place of origin of the product. The research wants to contribute to the extant literature of COO in several ways. First, the analysis wants to investigate what effect does COO have on importers' purchase intentions and if this effect varies between premium and value products. The second intended contribution of this research is to measure in which way region typicality of the product could affect importers' intentions. Third, the analysis has the aim to explore if the innovativeness of the importers will have a positive moderating effect on COO and Region Typicality and their effect on the importers' likelihood of trying a value and/or a premium brand.*

Key words: *Country of Origin; Place of Origin; Importers; Exports; wine; buying intentions*

References

ALPERT F., KAMINS M., SAKANO T., ONZO N., GRAHAM J. (1997), "Retail buyer decisions making in Japan: what U.S. sellers need to know", *International Business Review*, vol. 6, n. 2, pp. 91-112.

ALPERT F., KAMINS M., SAKANO T., ONZO N., GRAHAM J. (2001), "Retail buyer beliefs, attitude and behavior toward pioneer and me-too follower brands: a comparative study of Japan and the USA", *International Marketing Review*, vol. 18, n. 2, pp. 160-187.

BRUWER J., JOHNSON R. (2010), "Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, n. 1, pp. 5-16.

CHEN Y.M., SU Y.F., LIN F.J. (2011), "Country-of-origin effects and antecedents of industrial brand equity", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 11, pp. 1234-1238.

GOLDSMITH R. E., HOFACKER C. F. (1991), "Measuring consumer innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, n. 3, pp. 209-221.

GOLINELLI G. (2012), (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Padova, Cedam.

HAMZAOUI L., MERUNKA D. (2006), "The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, n. 3, pp. 145-155.

HERZ M.F., DIAMANTOPOULOS A. (2013), "Activation of country stereotypes: automaticity, consonance, and impact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 4, pp. 400-417.

HURLEY R. F., HULT G. T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing***,** vol. 62, July, pp. 42-54

INSCH A., PRENTICE R.S., KNIGHT J.G. (2011), "Retailer buyers' decision-making and buy national campaigns", *Australasian Marketing Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 257-266.

KIBBELING M., BIJ H. V.D., WEELE A. V. (2013), *"Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction", Journal of product Innovation & Management Association*, vol. 30, n. 3, pp. 500-515.

KOSCHATE-FISCHER N., DIAMANTOPOULOS A., OLDENKOTTE K. (2012), "Are consumers really willing to pay more for a favorable country image? A study of country-of-origin effects on willingness to pay", *Journal of International Marketing*, vol. 20, n. 1, pp. 19-41.

LAROCHE M., PAPADOPOULOS N., HESLOP L., MOURALI M. (2005), "The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products", *International Marketing Review*, vol. 22, n. 1, pp. 96-115.

LEVY M., WEITZ B. (2007), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.

LI C.D., LU W.Y., BRADLEY J.R., HAO B.S Z. (2014), "The asymmetric influence of cognitive and affective country image on rational and experiential purchases", *European Journal of Marketing*, vol. 48, n. 11/12, pp. 2153-2175.

LIU S.S., JOHNSON K.F. (2005), "The automatic country-of-origin effects on brand judgments", *Journal of Advertising*, vol. 34, n. 1, pp. 87-97.

LOKEN B., WARD J.C. (1990), "Alternative approaches to understanding the determinants of typicality", *Journal of Consumer Research*, vol. 17, n. 2, pp. 111-126.

MARINO V., MAINOLFI G. (2013), *Country brand management*, Egea, Milano.

MARTIN I.M., EROGLU S. (1993), "Measuring a multi-dimensional construct: country image", *Journal of Business Research*, vol. 28, n. 3, pp. 191-210.

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.

NAPOLITANO M.R., MARINO V. (2016), (a cura di), *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, ed. Editoriale Scientifica

PAPPU R., PASCALE G. Q., COOKSEY R. W. (2007), "Country image and consumer-based brand equity: Relationships and implications for international marketing", *Journal of International Business Studies*, n. 38, pp. 726-745

PEGAN G., VIANELLI D. (2013), "Il ruolo degli importatori nella valorizzazione del country of origin: un'indagine qualitativa sul vino italiano nel mercato statunitense", in *Atti del X Convegno SIMktg: "Smart life - dall'Innovazione Tecnologica al mercato"*, Società Italiana di Marketing, 2-3 ottobre, Milano, ISBN: 9788890766213, pp.1-11.

PEGAN G., VIANELLI D. (2016), "L'identità territoriale come risorsa per creare valore nei mercati esteri. Una ricerca qualitativa sul ruolo della distribuzione nel comparto del Prosecco in USA", in Napolitano M.R, Marino V., (a cura di), *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale, ed. Editoriale Scientifica*

PHAU I., CHAO P. (2008), "Country-of-origin: state of the art review for international marketing strategy and practice", *International Marketing Review*, vol. 25, n. 4, pp. 349-353.

REARDON J., VIANELLI D., MILLER C. (2017), "The effect of COO on retail buyers' propensity to trial new products", *International Marketing Review*, vol. 34, n. 2, pp. 311-329.

ROTH K.P., DIAMANTOPOULOS A. (2009), "Advancing the country image construct", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 7, pp. 726-740.

ROTH M.S., ROMEO J.B. (1992), "Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 3, pp. 477-497.

SHETH J.N. (1973), "A model of industrial buyer behavior", *Journal of Marketing*, vol. 37, October, pp. 50-56.

STERNQUIST B. (1994), "Gatekeepers of consumer choice, a four-country comparison of retail buyers", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 4, n. 2, pp. 159-176.

VIANELLI D., PEGAN G. (2014), "Made in Italy brands in the US and China: does Country of Origin matter?", *Journal of Euro-marketing*, vol. 23, n. 1-2, pp. 57-73.

TRACK

IL COMPORTAMENTO MANAGERIALE TRA PRASSI E BEST PRACTICE

Il controllo organizzativo in contesti di lavoro in remoto: una meta-sintesi degli studi empirici
LUISA ERRICHIELLO, TOMMASINA PIANESE

La hubris manageriale quale antecedente delle scelte d'internazionalizzazione: un framework concettuale
PASQUALE MASSIMO PICONE, VINCENZO PISANO, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO

L'interazione fra competizione e cooperazione: un framework interpretativo
ANNA MINÀ, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, GIANLUCA VAGNANI

Le competenze dinamiche nel cambiamento di mercato: un caso d'innovazione gestionale nel settore moda
SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI, SERGIO SALOMONE, GAETANO MACARIO

Formazione umanistica ed etica nei processi decisionali
VALERIA BELVEDERE

Il controllo organizzativo in contesti di lavoro in remoto: una meta-sintesi degli studi empirici

LUISA ERRICHIELLO* TOMMASINA PIANESE•

Obiettivi. *Il lavoro approfondisce il tema del controllo organizzativo in contesti organizzativi in cui vengono adottati ed implementati modelli di lavoro in remoto. Questi, che includono il telelavoro, i team virtuali e più recentemente, lo smart working, prevedono la possibilità per i dipendenti di svolgere in tutto o in parte le attività lavorative al di fuori dei tradizionali uffici aziendali e/o a distanza fisica l'uno dall'altro, grazie allo sfruttamento degli sviluppi nelle tecnologie informatiche e delle comunicazioni (Cascio, 2000; Kurland e Bailey, 1999). Il controllo organizzativo, che in tali contesti assume una rilevanza centrale, viene analizzato sia in chiave statica che dinamica, riferendosi al complesso sistema, inclusivo di regole, procedure e pratiche, attraverso il quale il management mira ad allineare le capacità, le attività e le performance dei dipendenti agli obiettivi e alle aspirazioni dell'organizzazione (Snell, 1992; Tannenbaum, 1968).*

Metodologia. *Il lavoro si basa su una meta-sintesi degli studi empirici di matrice organizzativa e manageriale che hanno analizzato la struttura e/o le dinamiche di cambiamento nei sistemi, pratiche e processi di controllo e supervisione adottati in organizzazioni che ricorrono a modelli di lavoro in remoto. Attraverso una rigorosa procedura selettiva degli studi preesistenti incentrati sullo stesso fenomeno e la discussione critica e sistemica dei risultati, la meta-sintesi consente di creare nuova conoscenza e fornire nuove chiavi interpretative del medesimo fenomeno. Si tratta di una tecnica particolarmente appropriata per sintetizzare i risultati di studi di management, dal momento che questi sono spesso caratterizzati da una forte varietà nelle domande di ricerca, dalla disomogeneità nell'utilizzo dei medesimi concetti nonché dal ricorso a differenti criteri di misurazione di uno stesso fenomeno (Tranfield et al., 2003).*

La selezione delle ricerche empiriche è avvenuta attraverso l'identificazione di trentacinque parole chiave sulla base di un framework concettuale elaborato precedentemente dagli autori (Errichiello e Pianese, 2016). Parole chiave riguardanti il lavoro in remoto (es. telework, remote work*) combinate con quelle riguardanti il controllo organizzativo (es. control, supervis*) sono state usate per individuare studi su Elsevier's Scopus database, uno dei più importanti database citazionali di letteratura peer-reviewed. L'attività successiva è stata volta alla selezione delle ricerche da includere, sulla base di specifici criteri di inclusione ed esclusione stabiliti dagli autori. In alcuni casi la necessità di escludere un lavoro è stata evidente dal titolo e/o abstract; in altri casi è stato necessario leggere il full text e l'inclusione/esclusione è avvenuta a seguito di una discussione tra gli autori.*

Il campione finale di ricerche empiriche incluse nella meta-sintesi comprende novanta-tre studi, i cui contenuti sono stati analizzati secondo i principi metodologici della analisi tematica, una tipologia di content analysis che si avvale di una serie di procedure per fare inferenze sui testi (Krippendorff, 2012; Weber, 1990). L'analisi tematica, in particolare, si pone l'obiettivo specifico di individuare, analizzare e riportare patterns (appunto, "temi") tra i dati (Vaismoradi, et al. 2013) in modo tale che il processo di codifica consenta al ricercatore di trasformare dati grezzi, identificare categorie e concetti che sono attribuiti a temi rilevanti (Richards e Morse, 2007). Come tale, essa va distinta dalla tradizionale e più nota content analysis, principalmente utilizzata per realizzare una codifica sistematica dei dati e la cui categorizzazione consente di gestire numerose informazioni testuali attraverso le quali identificare trends, frequenza ed interazioni tra le parole.

Il software per l'analisi di dati qualitativi ATLAS.ti ha supportato le attività di codifica. Si tratta di uno strumento particolarmente utile per l'analisi interpretativa, sia testuale che concettuale, in quanto facilita la raccolta, organizzazione ed analisi delle informazioni costituenti il progetto. Essa, infatti, consente al ricercatore di ritornare velocemente sui documenti primari e sulle porzioni di testo selezionate; di visualizzare i codici, ovvero etichette create per collegare porzioni di testo che si riferiscono allo stesso concetto; di gestire le note del ricercatore di natura metodologica o concettuale (memos); di creare famiglie, ossia insieme di oggetti (documenti primari, citazioni, codici) raggruppati tra loro in quanto riferiti alla medesima questione (Vardanega, 2008).

Risultati. *La meta-sintesi delle ricerche empiriche selezionate ha evidenziato la difficoltà a comprendere in modo esaustivo l'impatto dell'adozione ed implementazione di modelli di lavoro in remoto sulle strutture e dinamiche di*

* Ricercatore, Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), e-mail: l.errichiello@iriss.cnr.it

• Assegnista di ricerca, Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
e-mail: t.pianese@iriss.cnr.it

cambiamento relative al controllo organizzativo. Una delle principali spiegazioni di tale risultato è fornita dall' eccessiva frammentazione negli studi selezionati. A tal riguardo, infatti, è emerso un focus privilegiato su specifiche forme di lavoro in remoto, in primis i team virtuali, laddove sono ancora scarsi gli studi su altri modelli in rapida diffusione negli ultimi anni (es. smart working). Parimenti è emerso che solo un numero limitato di studi affonda le sue radici teoriche nella tradizionale teoria sul controllo organizzativo esaminando i vari meccanismi di controllo (es. controllo output) e la loro combinazioni in cosiddetti "sistemi di controllo" (Kurland e Cooper, 2002). Al contrario, una rilevante attenzione è stata posta nei confronti delle leve manageriali, ossia nelle azioni poste in essere in maniera top down da manager e supervisori per ottenere l'allineamento di obiettivi individuali ed organizzativi, tra cui, in particolar modo, lo stile di leadership (es. Neufeld et al. 2010) e la fiducia (es. Kimble, 2011), nonché alle azioni innescate bottom-up dai lavoratori in remoto, tra cui rilevano le azioni di impression management (es. Barsness et al., 2005) e le pratiche di boundary management finalizzate a separare la sfera lavorativa da quella personale (es. Kossek et al., 2006).

Da un punto di vista metodologico, è importante osservare, da un lato, la difficoltà a confrontare i risultati di studi quantitativi a causa dell'eterogeneità nei concetti, nelle variabili e relazioni investigati dai ricercatori. Dall'altro, la mancata adozione della prospettiva di analisi processuale (Langley e Tsoukas, 2010), fortemente incoraggiata nella letteratura generale sul controllo organizzativo (Sitkin et al., 2010), limita la comprensione dei meccanismi sottostanti i cambiamenti nelle strutture, pratiche e processi di controllo organizzativo successivamente all'adozione di modelli di lavoro in remoto (Errichiello e Pianese, 2016). Inoltre, lo scarso ricorso a teorie organizzative e manageriali consolidate e la frequente carenza di informazioni circa le caratteristiche dei programmi adottati (in termini di formalizzazione, intensità, location, task) hanno limitato il contributo esplicativo e conoscitivo di alcune indagini empiriche.

Con riferimento ai contenuti, la discussione critica e sistematica dei risultati delle ricerche empiriche incluse nella meta-sintesi ha fornito alcuni risultati interessanti. In via generale, è emersa l'importanza di tenere conto della struttura, pratiche e processi di controllo organizzativo presenti nell'organizzazione prima dell'adozione di modelli di lavoro in remoto in quanto, essendo queste culturalmente e storicamente incorporate nell'organizzazione, ne influenzeranno i cambiamenti e l'accettazione da parte dei membri dell'organizzazione. Inoltre, è emerso come particolarmente rilevante il tema della giustizia organizzativa, sicché è risultato fondamentale in contesti di lavoro a distanza definire un mix di controllo che garantisca percezioni di parità di trattamento tanto ai lavoratori in remoto quanto ai colleghi in sede (es. Kurland e Egan, 1999)

In merito ai singoli temi, ed in particolare alle modalità di supervisione adottate dai manager nei confronti dei lavoratori in remoto, la meta-sintesi ha evidenziato che queste sono influenzate da una serie di fattori, tra cui il contesto culturale, la relazione pregressa tra controllore e controllato, la natura del task, il sistema di valori del manager (es. Dimitrova, 2003; Raghuram e Fang, 2013). Dal punto di vista dei lavoratori, infine, è emerso che i lavoratori in remoto, essendo maggiormente preoccupati delle penalizzazioni di carriera derivanti dalla non visibilità presso i capi (isolamento professionale), attribuiscono maggiore importanza a forme di controllo behaviour o output, piuttosto che a quelle funzionali a ridurre le percezioni di isolamento sociale (controllo clan) (Kurland e Cooper, 2002).

Una serie di inconsistenze sono emerse dalla meta-sintesi. Per quanto riguarda lo stile di leadership, ad esempio, l'adozione di uno stile leadership transformational migliora le percezioni del lavoratore in remoto circa la competenza del leader (Neufeld et al., 2010) ma riduce il desiderio del lavoratore di continuare a far parte dell'organizzazione (Overbey, 2013). Infine sono emersi una serie di vuoti conoscitivi da colmare con la ricerca futura, tra cui un'analisi approfondita degli strumenti usati per controllare sia i lavoratori in remoto che in sede e le azioni intraprese, sia livello di middle management che a livello corporate, per affrontare e risolvere la questione dell'isolamento professionale.

Limiti della ricerca. *Il principale limite della ricerca è rappresentato dal ricorso ad un unico database, quale Elsevier Scopus, per l'individuazione delle ricerche empiriche da selezionare ed includere nella successiva analisi. Un secondo limite è dato dal focus della ricerca su di un unico ambito manageriale - il controllo organizzativo - che, benché particolarmente critico in contesti di lavoro in remoto, costituisce solo una delle aree manageriali investite dal cambiamento (es. gestione delle relazioni e del trasferimento di conoscenza) ed alle quali esso risulta strettamente connesso.*

Implicazioni pratiche. *A fronte della varietà di implicazioni organizzative e manageriali derivanti dall'adozione dei modelli di lavoro in remoto (es. Fritz e Manheim, 1998; Lautsch e Kossek, 2011; Pérez Pérez et al., 2002), diversi studi scientifici ed divulgativi hanno evidenziato che i cambiamenti da apportare alle tradizionali strutture, pratiche e processi di controllo organizzativo basate sulla presenza e visibilità dei lavoratori, rappresentano una delle principali preoccupazioni per i manager impegnati nella gestione di questa innovazione organizzativa (Osservatorio Smart Working, 2012; Watad e Will, 2003). Ciò in ragione delle modifiche agli assetti di potere derivanti dalla distanza tra il controllore ed il controllato (Brocklehurst, 2001) ed all'alterazione delle relazioni "orizzontali" che i lavoratori in remoto intrattengono con i colleghi, e "verticali" intrattenute con i superiori (Felstead et al., 2003).*

Il presente lavoro risponde all'invito di autorevoli studiosi a condurre ricerche scientifiche rispondenti alle istanze espresse dal mondo manageriale (Bennis e O'Toole 2005; Ghoshal 2005; McGahan, 2007). Pertanto, attraverso la discussione rigorosa dei risultati di ricerche empiriche esistenti, fornisce al numero crescente di manager coinvolti in questo cambiamento organizzativo una serie di risposte e soluzioni concrete rispetto alle modalità con le quali sono state affrontate problematiche di supervisione e controllo in organizzazioni che hanno adottato modelli di

lavoro in remoto. Il riferimento è, tra gli altri, all'importanza di definire un mix di controllo che garantisca percezioni di parità di trattamento tanto ai lavoratori in remoto che ai colleghi in sede; alla necessità di predisporre un sistema in grado di evitare penalizzazioni di carriera per i lavoratori in remoto, dal momento che il timore di isolamento professionale risulta essere superiore a quello di isolamento sociale; al ruolo specifico assunto da un insieme di meccanismi indiretti (es. fiducia, cultura organizzativa, identificazione con l'organizzazione) nel favorire l'allineamento di obiettivi individuali ed organizzativi in presenza di modelli di lavoro in remoto.

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro fornisce un duplice contribuito alla letteratura sul controllo organizzativo. In primo luogo, esso fornisce un quadro esaustivo e approfondito circa le strutture e le dinamiche di controllo organizzativo nello specifico contesto dei modelli di lavoro in remoto. A tal riguardo, infatti, benché un numero crescente di organizzazioni stia implementando quest'innovazione organizzativa, risultano ancora limitati gli sforzi tesi a comprendere i cambiamenti nelle modalità di supervisione e controllo dei lavoratori in remoto ed in sede attraverso la conduzione di indagini empiriche rigorose sotto il profilo metodologico.*

In secondo luogo, il lavoro propone una visione ampliata del controllo organizzativo (Errichiello e Pianese, 2016) in quanto considera non solo i tradizionali meccanismi di controllo (output, behaviour, self-control ecc.), ma anche le leve manageriali (tra cui fiducia, cultura organizzativa, identificazione con l'organizzazione) che consentono indirettamente l'allineamento di obiettivi individuali ed organizzativi e risultano potenzialmente efficaci per la supervisione e monitoraggio dei lavoratori (Costa e Bijlsma-Frankema, 2007; Duane e Finnegan, 2003). Inoltre accanto ai meccanismi di controllo "diretto" ed "indiretto" posti in essere top down dal supervisore, il lavoro prende a disamina anche le azioni (e reazioni) dei lavoratori ritenuti soggetti attivi nel processo di controllo, dal momento che essi possono auto-controllarsi (self-control) e controllare i loro colleghi (peer control) e, soprattutto, possono intraprendere azioni attraverso cui sono in grado di influenzare, anche modificandole, le strutture di controllo esistenti (es. azioni di resistenza al controllo) (Boxall et al. 2011; Rosenthal, 2004).

Il lavoro fornisce un contributo anche alla letteratura sui modelli organizzativi di lavoro in remoto. Rappresenta, infatti, un primo sforzo di sistematizzazione degli studi empirici esistenti dedicati a quest'innovazione nel modo di lavorare, la quale comporta una serie di cambiamenti nelle strutture, pratiche e processi di controllo organizzativo dovute alla non presenza e non visibilità di lavoratori. La meta-sintesi ha quindi consentito di fare emergere alcuni dei temi della supervisione e controllo maggiormente rilevanti in contesti di lavoro in remoto (tra cui sistemi di controllo, leadership, fiducia) e, rispetto ai quali, sono stati criticamente discussi i risultati emersi dagli studi esistenti. Ciò ha consentito, inoltre, di identificare risultati convergenti e contrastanti, che richiedono ulteriori approfondimenti, nonché di individuare promettenti linee di ricerca futura.

Parole chiave: *innovazione organizzativa; lavoro in remoto; ICT, management; controllo; meta-sintesi.*

Bibliografia

BARSNESS Z.I., DIEKMANN K.A., SEIDEL M.D.L. (2005), "Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 3, pp. 401-419.

BENNIS W.G., O'TOOLE J. (2005), "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, vol. 83, n. 5, pp. 96-104.

BOXALL P., ANG S.H., BARTRAM T. (2011), "Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 7, pp. 1504-1532.

BROCKLEHURST M. (2001), "Power, Identity and New Technology Homework: Implications for New Forms' of Organizing", *Organization Studies*, vol. 22, n. 3, pp. 445-466.

CASCIO W.F. (2000), "Managing a Virtual Workplace", *The Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 3, pp. 81-90.

COSTA A.C., BIJLSMA-FRANKEMA K. (2007), "Trust and Control Interrelations New Perspectives on the Trust-Control Nexus", *Group & Organization Management*, vol. 32, n. 4, pp. 392-406.

DIMITROVA D. (2003), "Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited", *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, n. 3, pp. 181-195.

DUANE A., FINNEGAN P. (2003), "Managing empowerment and control in an intranet environment", *Information Systems Journal*, vol. 13, n. 2, pp. 133-158.

ERRICHIELLO L., PIANESE T. (2016), "Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: a Conceptual Framework", In S. Widener, M. Epstein & F. Verbeeten (Eds), *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*, vol. 31, Series on *Studies in Managerial and Financial Accounting*, (pp. 273-305), Emerald group Publishing.

FELSTEAD A., JEWSON N., WALTERS S. (2003), "Managerial Control of Employee Working at Home", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n. 2, pp. 241-264.

FRITZ M.B., MANHEIM M.L. (1998), "Managing virtual work: a framework for managerial action", In Sieber P., Griese J. (Eds.), *Organizational Virtualness* (pp. 123-136). Proceedings of the VoNet Workshop, Institute of Information Systems, Department of Information Management. University of Bern.

GHOSHAL S. (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management learning & education*, vol. 4, n. 1, pp. 75-91.

GIDDENS A. (1991), "Structuration theory. Past, present and future", in Bryant C., Jary D. (Eds), *Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation*. London: Routledge.

KIMBLE C. (2011), "Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams", *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 30, n. 2, pp. 6-15.

KOSSEK E.E., LAUTSCH B.A., EATON S.C. (2006), "Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, n. 2, pp. 347-367.

KRIPPENDORFF K. (2012), *Content analysis: an introduction to its methodology* (3rd edition), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 441 pp.

KURLAND N.B., BAILEY D.E. (1999), "The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", *Organizational Dynamics*, vol. 28, n. 2, pp. 53-67.

KURLAND N.B., EGAN T.D. (1999), "Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization", *Organization Science*, vol. 10, n. 4, pp. 500-513.

KURLAND N.B., COOPER C.D. (2002), "Manager control and employee isolation in telecommuting environments", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, 107-126.

LANGLEY A., TSOUKAS H. (2010), "Introducing Perspectives on process organization studies", in Hernes T., Maitlis S. (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (1-26), series on Perspectives on process organization studies. Oxford, University Press Oxford.

LAUTSCH B.A., KOSSEK E.E. (2011), "Managing a blended workforce: telecommuters and non-telecommuters", *Organizational Dynamics*, vol. 40, n.1, pp. 10-17.

McGAHAN A.M. (2007), "Academic research that matters to managers: On zebras, dogs, lemmings, hammers, and turnips", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 4, pp. 748-753.

NEUFELD D.J., WAN Z., FANG Y. (2010), "Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance", *Group Decision and Negotiation*, vol. 19, n. 3, pp. 227-246.

OSSERVATORIO SMART WORKING (2012, novembre), *Smart working: ripensare il lavoro, liberare energia*, Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria gestionale.

OVERBEY J. (2013), "Telecommuter intent to leave", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 34, n. 7, pp. 680-699.

PÉREZ M.P., SÁNCHEZ A.M., DE LUIS CARNICER M.P. (2002), "Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy", *Technovation*, vol. 22, n. 12, pp. 775-783.

RAGHURAM S., FANG D. (2013), "Telecommuting and the role of supervisory power in China", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 31, n. 2, pp. 523-547.

RICHARDS L., MORSE J.M. (2007), *Fare ricerca qualitativa*, Franco Angeli, Milano.

ROSENTHAL P. (2004), "Management control as an employee resource: The case of front-line service workers", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 4, pp. 601-622.

SITKIN S.B., CARDINAL L.B., BIJLSMA-FRANKEMA K.M. (Eds) (2010), *Organizational Control*, Cambridge University Press.

SNELL S.A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n. 2, pp. 292-327.

TANNENBAUM A.S. (1968), *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hill.

TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.

VARDANEGA A. (2008), *L'analisi dei dati qualitativi con Atlas.ti*, Roma: Aracne ed. Srl, ISBN 9788854817955.

VAISMORADI M., TURUNEN H., BONDAS T. (2013), "Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study", *Nursing & health sciences*, vol. 15, n. 3, pp. 398-405.

WATAD M.M., Will P.C. (2003), "Telecommuting and organizational change: a middle-managers perspective", *Business Process Management Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 459-472.

WEBER R.P. (1990), "Basic content analysis" (2nd edition), Series on *Quantitative Applications in the Social Sciences*, SAGE University Paper.

La hubris manageriale quale antecedente delle scelte d'internazionalizzazione: un framework concettuale

PASQUALE MASSIMO PICONE* VINCENZO PISANO• GIOVANNI BATTISTA DAGNINO♠

Obiettivi. *Un'impresa che decida di avviare un percorso d'internazionalizzazione dovrà intraprendere un insieme di scelte strategiche interdipendenti fra di loro: la scelta del paese, l'identificazione della tempistica e della modalità di entrata attraverso cui penetrare il mercato obiettivo e, infine, l'individuazione dell'orientamento strategico di prodotto da perseguire (Hitt e Pisano, 2004; Pisano, 2012).*

Tradizionalmente, la letteratura di international management *ha assunto che tali scelte siano guidate da valutazioni razionali (Brouthers e Hennart, 2007). Tuttavia, la realtà aziendale propone diversi casi in cui le scelte d'internazionalizzazione appaiono lapalissianamente irragionevoli. Ad esempio, perché Tesco (un'impresa britannica operante nel* retail*, che si è storicamente contraddistinta per aver portato a termine espansioni internazionali di successo, ha sbagliato clamorosamente l'ingresso nel mercato californiano (Silverthorne, 2010)? Per qual motivo Parmalat ha realizzato una serie di acquisizioni internazionali prive di una logica economico-finanziaria plausibile (Dagnino et al., 2014a)? Retrospettivamente, le risposte possono essere riconducibili al tema della separazione fra proprietà e controllo e all'emergere di problematiche di corporate governance nelle scelte di diversificazione internazionale (Dagnino et al., 2014b).*

Un punto di vista dissimile ma complementare all'approccio razionale appena accennato consiste nel considerare come il processo d'internazionalizzazione sia, almeno in parte, il risultato di giudizi soggettivi *elaborati dal manager (Hambrick e Mason, 1984). Secondo tale prospettiva, le microfondazioni della strategia d'internazionalizzazione sono riconducibili ai valori, alle esperienze e agli attributi psicologici dei manager (Kozlowski e Klein, 2000). Ne consegue che il rapporto fra le caratteristiche di questi ultimi e la crescita internazionale consegua notevole interesse (Oesterle et al., 2016). In particolare, vari studi hanno rinvenuto come talune caratteristiche del manager (ad esempio, l'età, l'istruzione e l'esperienza internazionale) siano correlate alla crescita internazionale (Herrmann e Datta, 2006; Tihanyi et al., 2000; Wally e Becerra, 2001).*

Tuttavia, nonostante il crescente interesse per la comprensione del ruolo che il manager riveste nell'elaborazione e nell'implementazione delle strategie d'internazionalizzazione, non è tuttora chiaro quale sia il ruolo che gioca una distorsione cognitiva come la hubris. La letteratura sostiene che il CEO affetto da hubris agisce con incomprensibile ottimismo ed euforia, tende a sovrastimare le proprie possibilità di successo, si pavoneggia delle proprie performance passate e tende a formulare delle strategie oltremodo ambiziose (Hiller e Hambrick, 2005). In altre parole, il CEO affetto da hubris ha un'esagerata fiducia nelle proprie conoscenze, abilità e probabilità di successo, e mostra un eccesso di orgoglio e di alterigia (Hayward e Hambrick, 1997; Picone et al., 2014; Roll, 1986).

Due motivazioni illustrano la scelta di focalizzare l'attenzione sugli effetti della hubris manageriale sulle scelte d'ingresso in un paese straniero. In primo luogo, l'emergere della hubris è più ricorrente in soggetti che rivestono posizioni apicali, come i manager, piuttosto che nella popolazione in genere (Goel e Thakor, 2008; Hiller e Hambrick, 2005), soprattutto ove questi in passato abbiano mostrato di essere eccellenti leader (Campbell et al., 2009; Hayward e Hambrick, 1997; Hayward, 2007). In secondo luogo, tale bias cognitivo può condurre il CEO a sopravvalutare i potenziali benefici di lungo termine legati alle strategie d'internazionalizzazione (Picone et al., 2014), rendendo assai probabile che egli opti per una strategia di diversificazione internazionale.

L'obiettivo di questa ricerca è illustrare come la hubris manageriale influisca sensibilmente sulle scelte principali relative all'internazionalizzazione dell'impresa. Alla luce di queste scelte, si discuterà l'impatto sulle performance.

Metodologia. *Prendendo spunto dagli assunti della* upper echelon theory*, l'obiettivo di questa ricerca è di esplorare concettualmente il ruolo del CEO affetto da hubris, considerato l'architetto delle scelte strategiche d'internazionalizzazione dell'impresa (Andrew, 1971). Ancora, muovendo dal suo ruolo di* first mover*, il contributo che s'intende fornire si riferisce allo sviluppo* delle *microfondazioni delle scelte d'internazionalizzazione (Baer et al., 2013). La peculiarità del framework teorico-interpretativo adottato sta nel fatto che esso si focalizza esclusivamente sul ruolo del CEO: questo avviene poiché la hubris spingerà il CEO ad accentrare nelle proprie mani l'intero processo*

* Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bergamo
e-mail: pasqualemassimo.picone@unibg.it

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

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

decisionale (Arendt et al., 2005), spinto com'è dalla considerazione che il suo giudizio sia più corretto di quello che si otterrebbe da un confronto con i suoi collaboratori.

Sebbene si riconosca che la hubris manageriale possa essere considerata un antecedente diretto della strategia d'internazionalizzazione, il focus dell'analisi è sulle decisioni tipiche che seguono la scelta d'internazionalizzare. La ricerca intende comprendere come la hubris influisca sulla relazione tra macrovariabili (come, ad esempio, distanza fra paesi d'origine dell'entrante e target dell'entrata, le opportunità di mercato e così via) e le principali scelte d'internazionalizzazione (la scelta del paese, la scelta del timing *e della modalità di entrata nel mercato obiettivo, l'orientamento strategico di prodotto da perseguire) e, quindi, le performance.*

Risultati. *Giacché la hubris manageriale è considerata un moderatore della relazione fra la distanza fra paesi (d'origine dell'entrante e target dell'entrata) e la scelta del paese stesso, è probabile che l'impresa decida di entrare in paesi più distanti sia culturalmente, sia geograficamente, sia anche amministrativamente. Tale probabilità si pone in netta contraddizione con i risultati della scuola processuale di Uppsala (Johanson e Wiedesheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), che ha proposto studi influenti sulle dinamiche del processo d'internazionalizzazione e si è sviluppata sulle orme della teoria comportamentista dell'impresa. Invero, secondo tale approccio, le imprese che internazionalizzano preferiscono farlo in paesi più vicini da un punto di vista geografico, poiché solitamente più simili dal punto di vista culturale. Ciò avviene per il minor rischio che tali imprese dovrebbero assumersi entrando in nuovi paesi mediante replicazione di modelli di successo già adottati a livello domestico e, presumibilmente, adattabili a contesti sì diversi, ma in qualche modo a esso affini. Si tratta di una logica di processo condivisa da molti studiosi dell'internazionalizzazione (Luostarinen, 1980; Tschoegl, 1982) poiché basata su di una logica in grado di contrastare le incertezze che contraddistinguono l'ingresso in un paese del quale non si abbia alcuna esperienza. Per contro, quanto qui ipotizzato nel caso di CEO affetto da hubris, si contrappone alla suddetta logica. Questo perché la scuola di Uppsala ha una radice tipicamente razionale: ossia, "mi sposto verso nazioni più simili alla mia, così da evitare il rischio di non sapere come comportarmi di fronte a troppa diversità". Il CEO affetto da hubris, invece, non si pone questo problema, né si muove spinto da scelte di matrice razionale, convinto com'è di possedere* sempre *la giusta soluzione. Pertanto, è il principio opposto alla scuola razionale che ne ispira le scelte e, nello specifico, la sfida certamente più stimolante di poter conquistare mercati più distanti e più prestigiosi dal punto di vista di chi voglia ostentare agli altri la correttezza del proprio intuito e le proprie* indubbie *abilità.*

*Per quanto riguarda le modalità più adeguate per l'ingresso sui mercati internazionali, il nostro framework teorico-interpretativo mostra come i CEO affetti da hubris preferiscano modalità di entrata con proprietà non condivisa che consentano un elevato livello di controllo sulle operazioni estere. La logica sottostante a tale ipotesi è da ricondurre alle caratteristiche intrinseche di tali strumenti della strategia di internazionalizzazione. Invero, la letteratura d'*international management *tende a classificare gli strumenti di entrata in equity e non-equity. Se gli strumenti non equity sono di origine contrattuale e, pertanto, più deboli; quelli equity sono di origine azionaria e quindi più costosi, più rischiosi, con un livello maggiore di* commitment, *ma anche in grado di garantire un maggior controllo sulle operazioni estere (Anderson e Gatignon, 1986; Pan e Tse, 2000). Tra questi, in particolare, sono le* wholly owned subsidiaries *(WOS) e le acquisizioni a costituire gli strumenti preferiti dai CEO affetti da hubris: la ragione è da attribuire al fatto che tali strumenti prevedono che sia un unico soggetto a detenere il controllo (e ciò li contrappone a qualsiasi tipologia di alleanza in cui, di contro, esiste almeno un altro soggetto in grado d'incidere sulle scelte e sugli obiettivi della partnership). Pertanto, il CEO affetto da hubris mostrerà una predilezione verso gli strumenti della strategia internazionale che non prevedano forme di condivisione del processo decisionale.*

*Dovendo scegliere, invece, tra WOS e acquisizioni, ossia fra i due strumenti a maggior grado di controllo, essi tenderanno a ripetere le scelte vincenti del passato. In questo caso, sono gli studi d'internazionalizzazione che si basano sulla teoria istituzionale a fornire appoggio per tale affermazione. In particolare, il riferimento è agli studi a supporto del concetto d'*imprinting *intra-organizzativo. Nel dettaglio, si tratta di un processo secondo cui, ove una procedura sia stata implementata in passato con successo, diminuiscono le possibilità che il decisore possa prendere in considerazione soluzioni alternative per scelte future dello stesso tipo (Zucker, 1977). Al crescere della frequenza nell'adozione di una procedura, tale processo sviluppa una routine difficile da cambiare (Mezias, 1990). Dunque, con riferimento alla scelta della modalità d'entrata, l'*imprinting *farà sì che l'impresa persista nell'adozione dello stesso strumento. Si tratta di un punto di vista spesso utilizzato nei lavori d'*international business, *giacché legato a una logica esperienziale condivisibile. Tuttavia, nel caso del CEO affetto da hubris, si tratta di un meccanismo di scelta che ha origine in un principio differente da quello esperienziale in condizioni d'incertezza. Qui il principio è: "adotto sempre lo stesso strumento perché attraverso di esso ho dato vita ai miei successi e, indipendentemente dalla mia conoscenza approfondita delle sue caratteristiche, lo adotto perché è uno strumento con cui posso dimostrare che il merito dei miei successi è attribuibile unicamente a me e alla mia capacità decisionale".*

Infine, i CEO affetti da hubris optano per la standardizzazione di prodotto come mezzo per imporre agli altri la loro visione del mondo. Ciò avviene poiché essi non vedono una soluzione percorribile nell'adattamento del prodotto alle esigenze locali. Nella visione del CEO affetto da hubris, il prodotto proposto dalla propria impresa è il migliore in senso assoluto; pertanto, non vi è ragione di modificarlo in base ai gusti del consumatore locale. Dall'analisi congiunta di tali strategie, questo studio deduce che i percorsi di crescita internazionale gestiti da un CEO affetto da hubris mostrino un'elevata volatilità delle performance.

Limiti della ricerca. *La ricerca in oggetto è di natura eminentemente teorica. Tuttavia, nel corso della trattazione saranno proposti alcuni casi illustrativi che corroborano lo sviluppo e i risultati teorici del paper.*

Implicazioni pratiche. *Fra gli obiettivi di questo progetto di ricerca vi è altresì di comunicare ai manager le trappole che scaturiscono da un processo d'internazionalizzazione ispirato dalla hubris manageriale.*

Originalità del lavoro. *La novità dello studio risiede nel collegare gli studi di strategia internazionale d'impresa e la letteratura sui bias cognitivi e, in particolare, la hubris manageriale. Più esplicitamente, si contribuisce alla letteratura esistente in tre modi. In primo luogo, questo lavoro esplora gli aspetti chiave attraverso i quali il CEO affetto da hubris gestisce le principali scelte d'internazionalizzazione. È interessante notare come questa ricerca contribuisca alla letteratura di strategia internazionale superando i limiti di altre prospettive concettuali (come la teoria istituzionale, la teoria basata sulle risorse, il paradigma eclettico e così via), giacché prende in considerazione il punto di vista del CEO (Hayward e Hambrick, 1997), arricchendo così il dibattito sulle microfondazioni del management delle imprese internazionali (Foss e Lindenberg, 2013; Foss e Pedersen, 2014).*

In secondo luogo, il lavoro si basa sulla premessa che la hubris mostra contemporaneamente sia un lato oscuro sia anche un lato positivo (Hayward et al., 2010; Picone et al., 2014). Da una parte, l'eccesso di fiducia in sé stessi può indurre il CEO a scegliere strategie internazionali estremamente ambiziose e che comportano un'eccessiva assunzione di rischio (Li e Tang, 2010). In tal caso, la hubris può facilmente condurre a performance catastrofiche. D'altra parte, si sostiene che la hubris del CEO possa svolgere un ruolo positivo nei processi di crescita internazionale. Si mira pertanto a comprendere in quali casi la hubris sia necessaria per superare la paralisi da eccessiva analisi, che sovente impedisce l'internazionalizzazione delle imprese o la ritarda facendo perdere i vantaggi della prima mossa.

Infine, questo lavoro migliora la comprensione dei processi gestionali orchestrati da un CEO affetto da hubris. Se taluni studi antecedenti hanno affrontato il tema della hubris in riferimento dalla leadership strategica (Picone et al., 2014), imprenditoriale (Hayward et al., 2006; Hayward et al., 2010) e organizzativa (Claxton et al., 2015), questa ricerca esamina infatti i processi strategici d'internazionalizzazione.

Parole chiave: *bias manageriale*; *internazionalizzazione*; *hubris.*

Bibliografia

ANDERSON E., GATIGNON H. (1986), "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n. 3, pp. 1-26.

ANDREWS K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

ARENDT L.A., PRIEM R.L., NDOFOR H.A. (2005), "A CEO-adviser model of strategic decision making", *Journal of Management*, vol. 31, n. 5, pp. 680-699.

BAER M., DIRKS K.T., NICKERSON J.A. (2013), "Microfoundations of strategic problem formulation", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 2, pp. 197-214.

BROUTHERS K.D., HENNART J.F. (2007), "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research", *Journal of Management*, vol. 33, n. 3, pp. 395-425.

CAMPBELL A., WHITEHEAD J., FINKELSTEIN S. (2009), "Why good leaders make bad decisions", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 2, pp. 60-66.

CLAXTON G., OWEN D., SADLER-SMITH E. (2015), "Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition?", *Leadership*, vol. 11, n. 1, pp. 57-78.

DAGNINO G.B., GIACHETTI C., LA ROCCA M., PICONE P.M. (2014b), "Unveiling the antecedents of international diversification: An agency theory approach", *Academy of Management Proceedings*, Philadelphia, 1126-1131.

DAGNINO G.B., MINÀ A., PICONE P.M. (2014a), "La hubris manageriale quale fonte della irresponsabilità d'impresa: uno studio esplorativo", *Sinergie*, n. 95, pp. 141-160.

FOSS N.J., LINDENBERG S. (2013), "Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation", *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, n. 2, pp. 85-102.

FOSS N.J. PEDERSEN T. (2014), "Microfoundations in strategy research", *Strategic Management Journal* DOI: 10.1002/smj.2362

GOEL A.M., THAKOR A.V. (2008), "Overconfidence, CEO selection, and corporate governance", *Journal of Finance*, vol. 63, n. 6, pp. 2737-2784.

HAMBRICK D.C., MASON P.A. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 193-206.

HAYWARD M. (2007), *Ego Check: Why executive hubris is wrecking companies and careers and how to avoid the trap*, Kaplan Publishing, Chicago.

HAYWARD M.L., FORSTER W.R., SARASVATHY S.D., FREDRICKSON B.L. (2010), "Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 6, pp. 569-578.

HAYWARD M.L., HAMBRICK D.C. (1997), "Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 103-127.

HAYWARD M.L., SHEPHERD D.A., GRIFFIN D. (2006), "A hubris theory of entrepreneurship", *Management Science*, vol. 52, n. 2, pp. 160-172.

HERRMANN P., DATTA D.K. (2006), "CEO Experiences: Effects on the choice of FDI entry mode", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 4, pp. 755-778.

HILLER N.J., HAMBRICK D.C. (2005), "Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 297-319.

HITT M.A., PISANO V. (2004), "Cross-border mergers and acquisitions: Challenges and opportunities", in Pablo A.L., Javidan M. (a cura di), *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge*, Blackwell Publishers: Malden, MA, pp. 45-59.

JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977), "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975), "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n. 3, pp. 305-322.

KOZLOWSKI S.W., KLEIN K.J. (2000), "A multi-level approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes", in Klein K.J., Kozlowski S.W., *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco, Jossey-Bass.

LI J, TANG Y. (2010) "CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, pp. 45-68.

LUOSTARINEN R. (1980), *Internationalization of the firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.

MEZIAS S.J. (1990), "An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the Fortune 200", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 431-457.

OESTERLE M.J., ELOSGE C., ELOSGE L. (2016), "Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions", *International Business Review*, vol. 25, n. 5, pp. 1114-1123.

PAN Y., TSE D. (2000), "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n. 4, pp. 535-554.

PICONE P.M., DAGNINO G.B., MINÀ A. (2014), "The Origin of Failure: A Multidisciplinary Appraisal of the Hubris Hypothesis and Proposed Research Agenda", *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n. 4, pp. 447-468.

PISANO V. (2012), *Le modalità d'entrata nei mercati internazionali: Il ruolo dell'integration manager nella governance d'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

ROLL R. (1986), "The hubris hypothesis of corporate takeovers", *Journal of Business*, vol. 59, n. 2, pp. 197-216.

SAMBHARYA R.B. (1996), "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 9, pp. 739-746.

SILVERTHORNE S. (2010), "Tesco's stumble into the US market", *Harvard Business School Working Knowledge*, hbswk.hbs.edu/item/tescos-stumble-into-the-us-market

TIHANYI L., ELLSTRAND A.E., DAILY C.M., DALTON D.R. (2000), "Composition of the top management team and firm international diversification", *Journal of Management*, vol. 26, n. 6, pp. 1157-1177.

TSCHOEGL A.L. (1982), "Foreign bank entry into Japan and California", in Rugman A.M. (a cura di), *New theories of the multinational enterprise*, Croom Helm: London, UK, 196-216.

WALLY S., BECERRA M. (2001), "Top management team characteristics and strategic changes in international diversification the case of us multinationals in the European community", *Group & Organization Management*, vol. 26, n. 2, pp. 165-188.

ZUCKER L.G. (1977), "The role of institutionalization in cultural persistence", *American Sociological Review*, vol. 42, n. 5, pp. 726-743.

L'interazione fra competizione e cooperazione: un framework interpretativo

ANNA MINÀ* GIOVANNI BATTISTA DAGNINO• GIANLUCA VAGNANI♠

Obiettivi. *Fra le aree d'indagine che maggiormente si sono sviluppate negli studi di strategia d'impresa si ascrivono l'analisi dei concorrenti (Chen, 1996; Hitt et al., 2005; Peteraf and Bergen, 2003; Porter, 1980), e l'analisi delle dinamiche competitive (Gao et al., 2017; Young et al., 2000; Chen and Miller, 2012; 2015; McMillan et al., 1985). L'analisi del concorrenti esamina le relazioni fra imprese e viene quindi utilizzata per prevedere la rivalità fra imprese (Chen et al., 2007, p. 102), mentre l'analisi delle dinamiche competitive guarda la serie di azioni e risposte che intercorrono fra imprese rivali (Chen et al., 2007) e le caratteristiche dell'impresa che incomincia l'azione competitiva rispetto a quella che svilupperà l'azione di difesa (Chen and MacMillan, 1992; Smith Grimm et al., 1991). Le radici concettuali di tali ambiti di studio sono l'identificazione delle imprese rivali (Berger and Peteraf, 2002; Porac and Thomas, 1990) e il riconoscimento delle azioni e delle scelte che le imprese adottano per sviluppare la loro azione competitiva (Smith et al., 2001).*

Tuttavia, negli ultimi due decenni si è assistito all'emergere di un fenomeno di grande interesse per il mondo del business, vale a dire la tendenza delle imprese a cooperare *e* competere simultaneamente *con le loro rivali (Bengtsson and Kock, 2014)*[1]*. Dal momento che le imprese concorrenti si trovano a cooperare e competere per ottenere una posizione di vantaggio competitivo (Brandenburger and Nalebuff, 1996), questa situazione ha, di fatto, modificato il modo le imprese esse interagiscono (Chen et al., 2007). Di conseguenza, gli studi di management hanno iniziato a riconoscere che la rivalità fra imprese non deve considerare unicamente la competizione, ma anche l'interazione cruciale fra azioni competitive e azioni cooperative che emergono fra imprese rivali (Hoffmann et al., 2015).*

Vari studi hanno concentrato la propria attenzione sugli effetti derivanti dall'interazione simultanea *di competizione e competizione tra imprese. Da una parte, alcuni lavori hanno tratto ispirazione dalla letteratura di economia industriale, secondo cui l'interazione tra competizione e cooperazione costituisce una forma di collusione all'interno di un settore (Ingram and Yue, 2008). In dettaglio, i concorrenti cooperano per ridurre la competizione. Questo approccio muove dall'assunto che un incremento della cooperazione fra le imprese comporta inesorabilmente una riduzione della competizione e viceversa. Ne consegue che la cooperazione fra imprese genera l'innalzamento delle barriere all'entrata e un aumento del loro potere di mercato. Tale aumento del potere di mercato delle imprese si ripercuote inevitabilmente anche sulle imprese che non fanno parte dell'accordo* coopetitivo *(Dobbin and Dowd, 1997; Ingram and Yue, 2008; Podolny and Scott Morton, 1999).*

Dall'altra parte, alcuni lavori hanno mostrato che soltanto alcune collaborazioni fra imprese sono perfettamente *collusive. Inoltre, malgrado un'impresa scelga di collaborare con un concorrente attuale o potenziale, tale scelta non può essere considerata la prova che la medesima impresa non nutre un intento competitivo nei confronti del suo partner per tutta la durata della collaborazione (Hamel, 1991). Di fatti, l'ipotesi-base di tali lavori è che un incremento della cooperazione non necessariamente implica una riduzione della competizione fra imprese, e altresì che la competizione può migliorare i vantaggi della cooperazione fra i partner (Hamel et al., 1989). Questo si verifica, per esempio, allorquando la cooperazione fra rivali può avviare meccanismi cd. di* learning races*, e dunque, di gare fra rivali per imparare di più e più velocemente nel corso dell'accordo di cooperazione (Hamel, 1991; et al., 2006;. Park et al., 2014). In questo caso, una maggior cooperazione fra rivali può aiutare a sviluppare nuove conoscenze e ridurre fenomeni di* lock-in*, che solitamente emergono in un contesto cooperativo. Di fatti, alte intensità di competizione e di cooperazione si rivelano utili alle imprese per sviluppare innovazione (Park et al., 2014: 210).*

Nonostante i rilevanti progressi in letteratura, le modalità di interazione fra competizione e cooperazione sono ancora poco esplorate (Strese et al., 2016). Proponendo un'integrazione fra studi di strategia d'impresa e avanzamenti

* 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* - Università degli Studi di Catania
e-mail: dagnino@unict.it

♠ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: gianluca.vagnani@uniroma1.it

[1] In effetti, il mondo del business è foriero di esempi di rivali che collaborano fra di loro in diversi settori, quali il settore tecnologico (Gnyawali *et al.*, 2008; Park *et al.*, 2014), il settore del turismo (Mariani, 2015), il settore aereo (Adner *and* Kapoor, 2010; Kapoor *and* Adner, 2012), e il settore delle telecomunicazioni (Sanou *et al.*, 2015).

negli studi filosofici, questo lavoro si propone di adottare il concetto di "logica" per spiegare come gli studiosi approcciano "il modo in cui vedono il mondo" (Ford and Ford, 1995, p. 785) e, dunque, l'interazione fra competizione e cooperazione (Suitton and Staw, 1995). L'obiettivo della ricerca è dunque di palesare le logiche sottese all'interazione fra competizione e cooperazione e di sviluppare un quadro interpretativo che mostri le condizioni che spiegano l'emergere di una logica rispetto a un'altra in una cooperazione tra imprese rivali. Inoltre, lo studio aiuta a identificare quale impresa partner occorra considerare quando si tratta di cooperare e di competere simultaneamente. Si discuteranno infine le implicazioni derivanti dall'adozione del concetto di logica e si proporrà un'agenda di ricerca sull'interazione fra competizione e cooperazione.

Metodologia. *Il concetto di "logica" ha inizio in filosofia e si riferisce all'insieme di "assunzioni indiscusse" che, secondo le parole di Wittgenstein, dovrebbero indicare "in che modo una mosca dovrebbe uscire da una bottiglia". Anche se "trasparenti e non riconosciute" (Levy and Merry, 1986), le logiche forniscono le lenti attraverso le quali gli individui si autopercepiscono e approcciano i fenomeni.*

*Muovendo dagli studi di filosofia, questa ricerca identifica due logiche principali che forniscono le lenti attraverso le quali è possibile spiegare l'interazione fra competizione e cooperazione. La prima logica, definita "*from/to*" (da/a), considera competizione e cooperazione come due poli dislocati lungo un continuo, e per i quali l'accresciuta competizione dovrebbe necessariamente condurre a una riduzione di cooperazione e viceversa. La logica from/to trova il suo fondamento filosofico nella dialettica hegeliana, secondo la quale l'essenza del mondo viene esplorata mediante la legge dell'unità e il conflitto degli opposti, e la legge della negazione, per cui la sintesi è generata da una situazione di mezzo fra tesi e antitesi.*

Seguendo la logica from/to, le imprese si trovano a sperimentare soluzioni intermedie *fra i due estremi di competizione e cooperazione. Competizione e cooperazione vengono dunque percepite quali due poli di uno spettro di graduata "intensità", che includono maggiore/minore competizione/cooperazione. Pertanto, l'interazione fra competizione e cooperazione implica che un aumento della competizione conduca a una riduzione della cooperazione e viceversa.*

*La seconda logica, definita "*both/and" (sia/e), *considera competizione e cooperazione come due prospettive* ortogonali. *La logica both/and trova il suo fondamento filosofico nel pensiero dialogico buberiano, per il quale l'essenza del mondo trascende le diverse prospettive che emergono in natura. Dal momento che è difficile immaginare imprese che cooperano abbandonando completamente la tensione competitiva nei rispetti dei loro partner/rivali, tale logica evidenzia come un aumento della competizione non induce necessariamente una riduzione della cooperazione, poiché cooperazione competizione si muovono in maniera* indipendente *l'una dall'altra.*

Ciascuna di queste logiche presenta caratteristiche e assunti specifici. Tuttavia, il nostro studio pone in evidenza che non esiste una logica unica che spiega i meccanismi sottesi all'emergere dell'interazione fra competizione e cooperazione, ma è possibile transitare da una logica from/to a una logica both/and e viceversa. Ad esempio, il ragionamento dialogico può diventare ragionamento dialettico allorquando le idee entrano in conflitto fra di loro, con l'obiettivo di individuare una via di mezzo fra le posizioni conflittuali.

Al fine di sviluppare un framework interpretativo a livello interimpresa che chiarisca le condizioni sottese all'emergere di una logica rispetto all'altra in una cooperazione fra rivali, questa ricerca muove dall'analisi dei concorrenti di Chen (1996) e, come tale, prende a riferimento le dimensioni market commonality *e* resource similarity. *Per market commonality s'intende il* numero di mercati *dove due imprese rivali si trovano a competere, nonché l'importanza che ciascun mercato ricopre per ciascuna di esse. Per resource similarity s'intende la* comparabilità fra le risorse *di un'impresa rispetto alle risorse dell'impresa rivale, considerate sia per tipologia di risorse, sia anche per quantità di risorse.*

Queste due dimensioni critiche risultano rilevanti per comprendere la natura dei rapporti di competizione fra imprese e le loro azioni tese ad anticipare mosse e contromosse cooperative e competitive dei rivali (Chen and Miller, 2012). Di conseguenza, sono questi gli aspetti che risultano cruciali per identificare, non solo i competitor che adottano un particolare approccio al mercato (Abell, 1980, p. 229), ma anche per valutare in che misura si possano condividere risorse mediante la cooperazione con i rivali. Di fatto, imprese concorrenti cooperano fra di loro dal momento che, attraverso la cooperazione, esse riescono a ottenere benefici che non riuscirebbero a ottenere individualmente (McCarter et al., 2011, p. 621).

Si precisa che lo sviluppo del framework viene notevolmente arricchito dalla presentazione di esempi provenienti dal mondo del business.

Risultati. *Questo lavoro si propone di sviluppare una più profonda comprensione delle logiche che informano l'interazione fra competizione e cooperazione. Inoltre, esso intende cogliere le condizioni che spiegano perché le imprese cooperano e competono seguendo un logica ("both/and ") rispetto all'altra logica ("from/to"). Tre sono le ragioni principali che stimolano a indagare sull'interazione fra competizione e cooperazione. In primo luogo, mediante l'interazione fra studi di strategia di impresa e studi filosofici, è possibile cogliere più in profondità le logiche e l'insieme di assunzioni che spiegano in che modo competizione e cooperazione sono legate fra di loro. Una volta che si siano comprese le fondazioni filosofiche delle due logiche di interazione di cooperazione e competizione, diviene*

possibile focalizzare l'attenzione sulle misure da utilizzare per quantificare l'interazione tra competizione e cooperazione[2].

In secondo luogo, questa ricerca propone un quadro interpretativo sulle condizioni sottese all'emergere di una logica rispetto all'altra nell'ambito di un accordo di cooperazione fra concorrenti. Si contribuisce pertanto alla letteratura proponendo un framework utile per connettere le dimensioni critiche market commonality e resource similarity con l'interazione fra competizione e cooperazione.

In terzo e ultimo luogo, questa ricerca intende arricchire la letteratura sull'analisi competitiva. È interessante notare come, muovendoci dalla teoria dell'analisi dei concorrenti (Chen, 1996), questo lavoro si propone di proiettare un'idea controintuitiva: laddove Chen ritiene che la similarità delle risorse e la comunanza di mercato consentano di individuare i rivali più "feroci", noi usiamo lo stesso modello per identificare i partner-rivali migliori per cooperare e per gestire tale rapporto.

Limiti della ricerca. *Si propone una ricerca teorica che è in ogni modo in grado di aprire nuovi percorsi di ricerca empirica.*

Implicazioni pratiche. *Questo lavoro presenta un framework interpretativo che, muovendo da Chen (1996), riconosce l'esistenza di* asimmetria competitiva *fra partner rivali. Più in dettaglio, l'asimmetria competitiva considera che, date due imprese A e B, se A riconosce in B il suo principale concorrente, non è detto che B consideri necessariamente A come il suo principale concorrente. Di conseguenza, ciascuna relazione competitiva è "unica e direzionale, e non simmetrica"(Chen, 1996, p. 116).*

Nel proporre il concetto di asimmetria competitiva, questo lavoro illustra come le imprese potrebbero non condividere le medesime consapevolezza, motivazione e capacità per ciascun rivale (Chen et al., 2007). Questo spiegherebbe come mai, per esempio, nella cooperazione con un rivale, l'impresa A potrebbe approcciare l'impresa B seguendo la logica from/to, mentre l'impresa B potrebbe approcciare l'impresa A seguendo la logica both/and, a prescindere dal livello di market commonality e di resource similarity che esse presentano. In tal senso, questa ricerca fornisce indicazioni ai manager sui benefici e le trappole *derivanti dalla cooperazione con imprese rivali, ma anche istruzioni sulla selezione del partner con cui poter sviluppare accordi di cooperazione e competizione.*

Originalità del lavoro. *Questo studio pone in evidenza che non esiste una sola logica che spiega i meccanismi sottesi all'emergere dell'interazione fra competizione e cooperazione, ma che esistono invero due logiche di interazione di base (from/to e both/and). Si mostra le condizioni che inducono l'emergere dell'una logica piuttosto che dell'altra e come sia possibile transitare da una logica all'altra.*

Parole chiave: *interazione; competizione; cooperazione; logica; framework*

Bibliografia

ABELL D.F. (a cura di) (1980), *Defining the business: The starting point of strategic planning* (pp. 3-26). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ADNER R., KAPOOR R. (2010), "Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 3, pp. 306-333.

BENGTSSON M., KOCK S. (2014), "Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 2, pp. 180-188.

BERGEN M., PETERAF M.A. (2002), "Competitor identification and competitor analysis: a broad based managerial approach", *Managerial and decision economics*, vol. 23, n. 4-5, pp. 157-169.

BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J. (a cura di) (1996), Co-opetition, *HarperCollinsBusiness*. London.

CHEN M.J. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 100-134.

CHEN, M. J., MILLER, D. (2012), "Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform", *The Academy of Management Annals*, vol. 6, n. 1, pp. 135-210.

CHEN M.J., KUO-HSIEN S.U., TSAI W. (2007), "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 101-118.

DOBBIN F., DOWD T.J. (1997), "How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 3, pp. 501-529.

FORD J.D., FORD L.W. (1995), "Logics of identity, contradiction, and attraction in change", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, pp. 756-785.

[2] Se ad esempio, l'interazione fra competizione e cooperazione è concepita come due poli lungo un continuo (logica "from/to"), essa dovrebbe essere misurata come competizione/(competizione + cooperazione), dal momento che un incremento nella competizione dovrebbe necessariamente comportare una riduzione della cooperazione, e viceversa. Diversamente, se l'interazione fra competizione e cooperazione è concepita come variabile indipendente (logica "both/and), questa dovrebbe essere misurata come il prodotto dell'interazione fra competizione e cooperazione e dunque, come il prodotto di due variabili indipendenti, una per la competizione e una per lacooperazione, dal momento che esse si muovono in maniera indipendente.

HAMEL G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. S1, pp. 83-103.

HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C. (1989), "Collaborate with your competitors", *Harvard Business Review*", vol. 67, n. 1, pp. 133-139.

GAO H., YU T., CANNELLA A.A. (2017), "Understanding word responses in competitive dynamics", *Academy of Management Review*, vol. 42, n. 1, pp. 129-144.

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., HE J. MADHAVAN R. (2008), "Co-opetition: Promises and challenges", *21st* In Wankel C. (a cura di), 21st century management: A reference handbook, Sage. Thousand Oaks, CA, pp. 386-398.

HITT M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. (a cura di) (2005), *Strategic Management: Globalization and Competitiveness*. Mason, OH: Thomson South-Western.

INGRAM P., QINGYUAN YUE L. (2008), "Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation", *Academy of Management Annals*, vol. 2, n. 1, pp. 275-303.

HOFFMANN W., LAVIE D., REUER J.J. SHIPILOV A. (2015), "The Interplay of Competition and Cooperation", Call for Papers for a Special Issue of the *Strategic Management Journal*.

KAPOOR R., ADNER R. (2012), "What firms make vs. what they know: how firms' production and knowledge boundaries affect competitive advantage in the face of technological change", *Organization Science*, vol. 23, n. 5, pp. 1227-1248.

LEVY A., MERRY U. (1986), *Organizational transformation: Approaches, Strategies, Theories*, Greenwood Publishing Group.

MACMILLAN I.C., MCCAFFERY M.L., VAN WIJK G. (1985), "Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 75-86.

MARIANI M.M. (2015), "Coopetition in tourism destinations: Disentangling relevant temporal dimensions", *Academy of Management Proceedings*, Vancouver, Canada, pp. 16183.

MCCARTER M.W., MAHONEY J.T., NORTHCRAFT G.B. (2011), "Testing the waters: Using collective real options to manage the social dilemma of strategic alliances", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 4, pp. 621-640.

PARK B.J.R., SRIVASTAVA M.K., GNYAWALI D.R. (2014), "Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 2, pp. 210-221.

PETERAF M.A., BERGEN M.E. (2003), "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 10, pp. 1027-1041.

PODOLNY J.M., SCOTT MORTON F.M. (1999), "Social status, entry and predation: The case of British shipping cartels 1879-1929", *Journal of Industrial Economics*, vol. 47, n. 1, pp. 41-67.

PORTER M.E. (a cura di) (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

PORAC J.F., THOMAS H. (1990), "Taxonomic mental models in competitor definition", *Academy of Management Review***,** vol. 15, n. 2, pp. 224–240.

SANOU F.H., LE ROY F., GNYAWALI D.R. (2016), "How does centrality in coopetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry", *British Journal of Management*, vol. 27, n. 1, pp. 143-160.

SMITH K.G., GRIMM C.M., GANNON M.J., CHEN M.J. (1991), "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry", *Academy of Management Journal***,** vol. 34, n. 1, pp. 1-26.

SMITH K.G., FERRIER W.J., NDOFOR H. (a cura di) (2001). "Competitive dynamics research: Critique and future directions", *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, London, pp. 315-361.

STRESE S., MEUER M.W., FLATTEN T.C., BRETTEL M. (2016), "Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition", *Industrial Marketing Management*, vol. 53, pp. 42-55.

SUTTON R.I., STAW B.M. (1995), "What theory is not", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40 n. 3, pp. 371-384.

YOUNG G., SMITH K.G., GRIMM C.M., SIMON D. (2000), "Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective", *Journal of Management*, vol. 26, n. 6, pp. 1217-1236.

Le competenze dinamiche nel cambiamento di mercato: un caso d'innovazione gestionale nel settore moda

SAVINO SANTOVITO* RAFFAELE SILVESTRI• SERGIO SALOMONE♠ GAETANO MACARIO**

Obiettivi. *In che modo l'impresa può adattarsi alla complessità di contesto e al cambiamento di mercato? L'interazione con gli attori del network, consumatori, fornitori e ogni altro stakeholder avviene nell'ambito di un ecosistema costituito dalle tecnologie digitali, dalla rete internet e da un linguaggio diverso da quello usuale caratterizzato dai big-data che, a fronte di cospicue opportunità di business, incrementa il grado di complessità, in termini di imprevedibilità, e aleatorietà del contesto. Come catturare l'attenzione del consumatore e coinvolgerlo? Come ovviare e superare i problemi che ostacolano l'interazione con i consumatori (l'eterogeneità e l'ampiezza delle interazioni in rete) e con le imprese del network - fornitori e/o competitors le cui competenze distintive possono generare rigidità e inerzia decisionale - (Verona, 2014). L'utilizzo di una prospettiva interpretativa e di meccanismi logico decisionali basati sulle competenze che hanno consentito di perseguire vantaggio competitivo e raggiungere consonanza sistemica con il contesto in epoche precedenti corrisponde ad una ritualizzazione dei processi analitici e decisionali, che può ostacolare la comprensione della complessità contestuale e l'adattamento al cambiamento di mercato. Nell'ipotesi in cui le risorse interne a disposizione dell'organo di governo (Golinelli, 2000; Barile, 2009) risultino obsolete per le mutate condizioni contestuali diviene necessario per l'impresa sviluppare le capacità di attrazione, apprendimento, integrazione e riconfigurazione di risorse (Teece et al., 1997) dall'esterno e di susseguente trasformazione delle stesse in competenze dinamiche: questo processo può avvenire attraverso l'efficace interazione con gli attori del network di appartenenza, che si realizza nell'ambito di un ecosistema basato sulle tecnologie digitali e su un linguaggio costituito dai (big) data che aumenta la circolazione e fruizione di conoscenza e al tempo stesso incrementa il grado di complessità, in termini di imprevedibilità e aleatorietà, del contesto. Per affrontare la complessità di contesto e adattarsi al cambiamento di mercato, cosa stimola l'impresa a rompere gli schemi interpretativi e la ritualizzazione del processo decisionale in favore di un analisi neutra (Barile, 2009). Che cosa aiuta l'Organo di Governo a creare continuamente nuovi automatismi organizzativi, decisionali e operativi idonei a comprendere e adattarsi alla complessità? Qual è il ruolo delle competenze dinamiche? L'obbiettivo del paper è analizzare il ruolo delle competenze dinamiche nella gestione del cambiamento di mercato.*

Metodologia. *Attraverso l'analisi di un caso studio nel settore tessile-abbigliamento, si cerca di scomporre il percorso strategico e operativo che l'azienda osservata ha compiuto nel passare da un'impostazione labour-intensive orientata al mass market ad un approccio capital e technology intensive orientata a segmenti di mercato alti.*

Secondo la competence based view (Teece et al., 1997) la creazione del valore deriva dall'utilizzo efficace delle competenze dinamiche le quali dipendono fondamentalmente da tre processi: l'apprendimento (learning), l'integrazione e la riconfigurazione di risorse. Le competenze sono intese come un sistema basato sulla conoscenza (Grant, 1996) costituito da competenze e sistemi tecnici (ovvero sistema produttivo e informativo, con il ruolo di contenitore del sapere e del saper fare), dal sistema manageriale e dal sistema valoriale (con il ruolo di creazione e controllo di quei saperi), (Teece et al., 1997; Leonard Barton, 1992). Possedere delle risorse (intangibili) e capacità che dinamicamente le consentono di adeguare le risorse possedute all'evolversi dell'ambiente rappresenta un elemento di diversità fra le imprese (Prahalad e Hamel, 1990). Secondo gli autori (Teece et al., 1997) le Dynamic Capabilities consentono all'impresa di riconoscere la mutevolezza dell'ambiente e, collocandosi fra impresa e ambiente circostante, consentono alle risorse dell'impresa di adeguarsi dinamicamente all'evolversi delle caratteristiche dell'ambiente di riferimento.

Tale sistema di competenze distintive detiene un'intrinseca forma di inerzia endogena che può trasformarsi in rigidità altrettanto distintive (Leonard Barton, 1992; Verona, 2014). La generazione di vantaggio competitivo in contesti dinamici porta le competenze a esercitare continuamente capacità di apprendimento: il comportamento

* Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli studi di Bari "Aldo Moro"
e-mail: savino.santovito@uniba.it

• Professore incaricato di *Marketing* - Università degli studi di Bari "Aldo Moro"
e-mail: raffaele.silvestri@uniba.it

♠ Professore incaricato di *Marketing internazionale* - Università degli studi di Bari "Aldo Moro"
e-mail: sergio.salomone@uniba.it

** Professore incaricato di *Marketing internazionale e strategico*- Università degli studi di Bari "Aldo Moro"
e-mail: gaetano.macario@uniba.it

dinamico di alcune imprese è comprensibile con la loro abilità di abbracciare una logica di cambiamento sia tecnologico che di mercato, ma da cosa deriva tale abilità e come si concilia con la naturale inerzia delle competenze stesse?

La principale ipotesi di ricerca è che l'interazione con gli attori del network d'appartenenza influenza ed incrementa le competenze dinamiche, stimolando cosi l'organo di governo a rompere gli schemi interpretativi e la ritualizzazione (Barile, 2009) nel processo decisionale e attuativo di una strategia necessaria ad affrontare efficacemente le mutate condizioni di mercato.

La ricerca è stata strutturata in modo da seguire i principi delineati da eminenti autori (Eisenhardt, 1989; 2007) in merito all'analisi di un caso studio. I dati sono stati rilevati attraverso intervista in profondità ai managers aziendali L'analisi è di tipo qualitativo.

Risultati. *La Gordon Confezioni srl nasce nel 1952 in provincia di Bari sotto forma di ditta individuale per la produzione di maglieria per donna e uomo di qualità e prezzo medio venduta principalmente in Italia.*

Alla fine degli anni '90 del secolo scorso l'azienda inizia a vivere una fase di crisi di mercato, dovuta all'avvento della concorrenza di produttori provenienti da paesi a basso costo della manodopera, che innesca una crisi finanziaria e d'identità aziendale: il posizionamento del proprio prodotto su segmenti medio-bassi di mercato, non supportato da una politica di marchio in grado di distinguersi dai competitors, la distribuzione attraverso il canale lungo e l'imponente struttura dei costi, rendono l'azienda debole rispetto ai venti della competizione globale.

A partire dal 2000 inizia la conversione strategica e operativa dell'azienda attraverso prodotti orientati verso i segmenti più alti di mercato e la penetrazione di mercati esteri con forte sensibilità al "made in Italy".

La strategia di conversione comporta il cambiamento della tecnologia, della logica del processo produttivo, da labour intensive a capital intensive, il ripensamento organizzativo e logistico della struttura operativa. L'avvio del processo di conversione avviene in virtù dell'incontro, nel network distrettuale tessile di cui l'azienda fa parte, con la griffe Missoni in quel momento alla ricerca in Puglia di un terzista a cui affidare parte delle sue commesse: la Gordon accettando la prima commessa di Missoni, accetta di fare "un salto nel buio" in quanto deve passare da prodotti standardizzati di medio bassa qualità, ideati in proprio e venduti a distributori grossisti per un mass market, a prodotti di alta qualità, ideati dal cliente per un mercato di alto livello attraverso una distribuzione al dettaglio estremamente esigente, da creare con tecnologie mai utilizzate.

L'azienda inserisce nel processo produttivo una linea di produzione "conto terzi" a ciclo completo e, grazie ad investimenti tecnologici in nuove macchine da tessitura (del fornitore tedesco Stoll) coglie l'attenzione di altre rinomate griffes quali Etro e Prada che riconoscono nell'evoluzione tecnologia acquisita, la possibilità concreta di poter affidare alla Gordon commesse conto terzi di elevato profilo e design. Queste esperienze lavorative, susseguitesi con esiti positivi, trasferiscono alla Gordon il know-how e il coraggio di realizzare una propria linea total look in sola maglieria. Avviati i processi di riqualificazione delle maestranze, acquisite le nuove tecniche industriali di produzione e riconosciuti i nuovi standard commerciali internazionali customer-oriented, l'Azienda lancia sul mercato italiano ed internazionale la sua prima linea di maglieria donna di alta qualità a marchio Neera, posizionandosi in department stores e punti vendita di prestigioso profilo. Il modello di business si trasforma in "Made in Italy sartoriale" e l'orientamento passa dal prodotto al cliente con strategie che indirizzano gli obiettivi aziendali in una nuova galassia dove le dinamiche del consumatore finale e dei retail sono continuamente in discussione e in rapida evoluzione.

Quali competenze dinamiche hanno consentito che tale passaggio avvenisse con successo? Gli elementi che emergono dall'analisi delle informazioni rilevate in azienda durante l'intervista sono riconducibili:

- *alla capacità di intrattenere relazioni nel network di appartenenza in maniera proficua: senza un rapporto fiduciario con l'interlocutore distrettuale che ha introdotto Missoni alla Gordon non sarebbe iniziato il percorso di conversione poi seguito da quest'ultima;*
- *alla cultura organizzativa aziendale: è emerso che le scelte d'investimento nella tecnologia innovativa delle macchine Stoll (peraltro "obbligata" per rispondere alle esigenze di Missoni) esponevano la Gordon ad una riduzione fortissima della liquidità aziendale e al contempo ad un indebitamento molto alto, incrementando moltissimo il grado di rischio della nuova strategia aziendale: senza la sensibilità dell'amministratore delegato nei confronti delle tecnologie innovative e senza la sensibilità (o propensione) delle maestranze all'arte di fare una maglia che ha stimolato la curiosità e apertura verso una tecnologia abilitante a creare prodotti di alto livello, molto probabilmente un investimento cosi rischioso non sarebbe stato fatto;*
- *alla cultura imprenditoriale diffusa nel network di appartenenza. La Gordon si sviluppa per più di 40 anni come produttore di maglie dal rapporto qualità/prezzo eccellente per il mass market, ma non lo fa singolarmente bensì all'interno di un network di imprese specializzate nelle diverse fasi della filiera. Una parte del successo aziendale, sia precedente che successivo alla conversione, deriva dall'appartenenza a tale network: il distretto è impregnato di know-how e cultura aziendale del lavoro artigianale sulla maglia e sulla confezione che la domanda dei mercati mondiali cerca e premia. L'evoluzione verso nuove tecnologie di tessitura era volta a favorire la creazione di punti maglia esclusivi e difficilmente imitabili dai competitors, a ottimizzare tempi e costi produttivi. La riqualificazione delle maestranze e il loro ri-orientamento verso il modello di business "Made in Italy sartoriale" non sarebbe stato possibile senza un pre-esistente retroterra di cultura aziendale e competenze tecniche della creazione maglieria. La cultura organizzativa dell'azienda insieme alla cultura imprenditoriale diffusa nel network divengono risorse immateriali strategiche fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Il prodotto è imitabile e la sua vita si esaurisce in una collezione, la cultura aziendale è un attrattore del brand e lo rende sostenibile, inimitabile e insostituibile.*

Dunque, dall'analisi svolta si può desumere come l'organo di governo della Gordon confezioni sia stato positivamente influenzato dalle competenze dinamiche di gestione delle relazioni nel proprio network distrettuale, dalla cultura organizzativa dell'artigianalità in esso diffusa e dalla sensibilità verso le nuove tecnologie.

Tali elementi hanno supportato l'organo di governo nel rompere gli schemi interpretativi del mercato, adottati con successo fino all'avvento della prima ondata competitiva della globalizzazione, nell'apprendimento di nuove tecnologie e nuova conoscenza di mercati diversi, nella riconfigurazione delle competenze dinamiche pre-esistenti in maniera da raggiungere la consonanza sistemica con un contesto nuovo e più complesso.

Dal ragionamento sviluppato durante l'intervista, emerge che l'esperienza di conversione, iniziata nel 2000, in realtà non si è mai fermata e le implicazioni qui esposte, possono essere utilizzate per affrontare l'attuale quarta rivoluzione industriale: l'azienda, che attualmente opera prevalentemente sui mercati esteri con due marchi propri posizionati su diversi segmenti alti di mercato, deve comprendere come sfruttare al meglio le opportunità derivanti dal Big Data management, dall'IoT e dalla manifattura digitale; ha necessità di comprendere quale modalità d'interazione con i consumatori finali adottare per gestire efficacemente le risorse informative da essi possedute, quali potenzialità nelle tecnologie digitali al servizio dei processi produttivi sfruttare per integrare il ciclo approvvigionamento-produzione-distribuzione e cosi potenziare le proprie competenze distintive.

Si può evidenziare come sia emerso dalle interviste che, oltre alle tre competenze dinamiche sopra citate, per affrontare il contesto attuale, la competenza dinamica necessaria da sviluppare sia la sensibilità verso la comunicazione digitale sia al livello dell'organo di governo che al livello della struttura operativa.

Limiti della ricerca. *Lo studio presenta il limite principale insito nell'analisi di un caso aziendale, che non consente di generalizzare i risultati emergenti, per cui sarebbe opportuno estendere l'analisi ad un numero d'imprese più ampio, diversificando anche i settori merceologici.*

Implicazioni pratiche. *L'esame del caso proposto e la ricerca delle competenze dinamiche in esso adottate per affrontare e gestire il cambiamento di mercato può fornire stimoli di riflessione sulla formulazione delle decisioni sia strategiche che organizzative nelle realtà imprenditoriali, in particolare in quelle di piccola dimensione.*

Originalità del lavoro. *Studi sulla gestione del cambiamento e dell'innovazione tecnologica nelle PMI sono ampiamente presenti in letteratura, ma meno numerose sono le analisi sul ruolo delle competenze dinamiche nelle scelte strategiche e organizzative dell'organo di governo per gestire le mutate condizioni contestuali.*

Parole chiave: *competenze dinamiche; complessità; cambiamento tecnologico; risorse*

References

BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, I Ed., Cedam, Padova.

GRANT R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.

LEONARD BARTON D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 11, pp. 1243-1250

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 67, May-June, pp. 79-91.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533

VERONA G. (2014), "Le competenze dinamiche a supporto dell'imprenditorialità aziendale: analisi di un caso visibile di discontinuità tecnologica", *Sinergie Quaderni*, n. 17, Giugno 2014, pp. 161-174.

Formazione Umanistica ed Etica nei Processi Decisionali

VALERIA BELVEDERE*

Obiettivi. *Questo lavoro si colloca nel solco degli studi sulla business ethics e sulla responsabilità sociale di impresa ed intende testare l'ipotesi secondo cui il background culturale di un individuo incide sul contenuto etico dei suoi processi decisionali. Il lavoro si fonda su precedenti contributi di letteratura secondo cui l'esposizione a contenuti e tecniche didattiche (come la discussione aperta ed il confronto dialettico) peculiari delle discipline umanistiche può aiutare a sviluppare e rafforzare aspetti come l'empatia e la capacità di introspezione, che consentono all'individuo di raggiungere un maggiore grado di consapevolezza e senso di responsabilità, e di conferire, quindi, un contenuto etico maggiore alle sue decisioni (Nussbaum, 2010; Shrivastava, 2010). Nei contesti aziendali, ciò assume un particolare rilievo soprattutto quando si affrontano tematiche relative alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa, attraverso l'implementazione di progetti il cui impatto di lungo termine sulla performance economica non è ancora stato chiarito, mentre quello di breve rischia di essere sfavorevole (Gualandris et al., 2015; Wu e Pagell, 2011). In questo quadro, la decisione di investire in iniziative finalizzate a migliorare la sostenibilità ambientale e sociale dell'azienda è legata principalmente ai valori e ai principi di fondo che ispirano i processi decisionali del manager e della sua organizzazione, piuttosto che all'esito (incerto) di un'analisi economico-finanziaria. Allo stesso tempo, l'emergere di mega-trend relativi alla marcata crescita demografica attesa nei prossimi anni, alla riduzione dei terreni coltivabili, nonché fenomeni come il riscaldamento globale, rendono il tema della salvaguardia ambientale e del benessere complessivo delle popolazioni di estrema attualità nell'agenda dei policy makers e delle organizzazioni aziendali (Belvedere e Grando, 2017). Risulta, pertanto, necessario interrogarsi circa le condizioni che devono ricorrere perché i soggetti coinvolti in processi decisionali di tale rilevanza possano comprendere appieno i variegati e complessi risvolti etici di iniziative intese a migliorare la performance sociale e ambientale dell'azienda.*

Metodologia. *Lo studio presentato in questo lavoro è stato condotto attraverso una metodologia quantitativa, basata sulla raccolta di dati attraverso un questionario progettato ad-hoc, articolato in tre parti. La prima comprende domande di anagrafica. La seconda, invece, è finalizzata a misurare il grado di conoscenze e formazione umanistica del rispondente. Poiché nella letteratura analizzata non sono stati rilevati strumenti di misura o scale già validate in relazione a questo costrutto, si è proceduto alla formulazione di 10 domande ritenute adeguate per esprimere l'intensità con cui il rispondente è stato esposto a stimoli culturali di stampo umanistico, sia attraverso percorsi scolastici, sia attraverso iniziative individuali di approfondimento di tali contenuti. La terza parte del questionario, infine, è stata progettata al fine di misurare il contenuto etico del processo decisionale del rispondente. A questo scopo, si è fatto ricorso ad una metodologia consolidata, nota come "Defining Issues Test" (DIT), proposta come strumento psicometrico finalizzato alla quantificazione del grado di sviluppo etico nei processi decisionali dell'individuo (Rest, 1986). I dilemmi etici presentati nella terza sezione del questionario (complessivamente 4) sono stati tratti da proposte già formulate e ampiamente testate in precedenti studi che hanno impiegato la metodologia DIT (Christensen et al., 2016; Bailey et al., 2010).*

Questa metodologia consiste nel sottoporre dei dilemmi etici che implicano una decisione. Il rispondente, in particolare, è chiamato a:

1) *decidere quale azione intraprendere; a questo proposito si sottopongono tre opzioni, che riguardano la possibilità di una condotta audace, la possibilità di una condotta più cauta e, da ultimo, l'incertezza sul da farsi;*
2) *indicare, fra una lista predefinita di temi e aspetti rilevanti per ciascun dilemma, i 4 che più hanno inciso sulla decisione finale. È, inoltre, richiesto di identificare chiaramente un ordine di importanza.*

Le risposte alla seconda domanda sono utilizzate per calcolare un punteggio (P Index) con cui è possibile valutare il grado di sviluppo etico del rispondente in base ad un modello che identifica tre fasi (Kohlberg, 1969):

1) *Livello pre-convenzionale: è caratteristico di chi ricerca esclusivamente un vantaggio personale, avendo come eventuale unico limite il timore di sanzioni, in particolare quelle previste dai sistemi legislativi e giudiziari;*
2) *Livello convenzionale: si colloca in questo livello chi è consapevole e rispettoso del sistema di norme e regole vigenti nella comunità di appartenenza, ed è disposto ad accettare dei limiti al soddisfacimento dei propri bisogni in virtù di un superiore interesse comune;*
3) *Livello post-convenzionale (o "principled"): questi individui hanno sviluppato un sistema di valori ispirati a principi di giustizia e di correttezza, che vanno oltre le regole e le aspettative della comunità di appartenenza.*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
e-mail: valeria.belvedere@unicatt.it

Essi, pertanto, sono in grado di prendere decisioni autonome, se necessario eterodosse e lontane dal sentire comune.

Il questionario è stato somministrato a studenti universitari, iscritti a programmi graduate o undergraduate nell'ambito della Facoltà di Economia. La scelta del target è stata guidata dalla volontà di generare un campione di soggetti già in qualche misura consapevoli dei temi relativi alla responsabilità sociale di impresa, e allo stesso tempo caratterizzati da una certa varietà anagrafica, al fine di testare anche l'impatto di questa variabile sul grado di sviluppo etico dell'individuo (Rest, 1990).

Risultati. *Il campione su cui sono state condotte le prime analisi include complessivamente 211 rispondenti, di cui 45% uomini e 55% donne. Si rileva, inoltre, una significativa presenza di studenti stranieri, pari al 27% del totale. Per quanto attiene l'età, il 23% si colloca nella fascia 18-22 anni, il 45% nella fascia 23-25, il 32% nella fascia con età uguale o superiore ai 26 anni.*

Come già illustrato, per misurare l'intensità con cui il rispondente è stato esposto a stimoli culturali di stampo umanistico sono state formulate 10 domande, per le quali era richiesta una risposta in una scala da 1 a 5. È stata quindi condotta un'Analisi Fattoriale Esplorativa (Hair et al., 2006), che ha consentito di evidenziare due fattori caratterizzati da un Eigenvalue superiore a 1 e con una varianza complessivamente spiegata pari al 52.3%. Successivamente, al fine di interpretarne il senso, sono stati presi in considerazione solo gli item del questionario caratterizzati da un loading factor superiore a 0.5 per un singolo fattore. Leggendo le domande così raggruppate è apparso evidente che il Fattore 1 esprime la cultura umanistica della persona acquisita attraverso momenti di approfondimento scelti e gestiti individualmente (p.e. partecipazione a eventi culturali - come mostre o spettacoli teatrali, lettura di libri o articoli su tematiche sociologiche, antropologiche, filosofiche etc.). Il Fattore 2, invece, esprime il grado di cultura umanistica acquisita attraverso percorsi scolastici. Per i due sottogruppi di domande così definiti è stata calcola l'Alfa di Cronbach che, essendo pari a 0.716 per il primo Fattore e a 0.707 per il secondo, consente di esprimere una valutazione positiva circa l'affidabilità delle di due scale (Nunnally, 1978).

Per quanto attiene al grado di sviluppo etico, le risposte fornite in relazione ai 4 dilemmi sono state utilizzate per calcolare il P Index secondo la modalità proposta da Rest (1990). Il P Index esprime in termini percentuali il rilievo assegnato dall'individuo ad aspetti della decisione che consentono di collocarlo nel Livello Post-convenzionale, ovvero nella fase di sviluppo etico più alta. Nel campione considerato in questo studio, il P Index medio è pari a 46.4%, ovvero di poco più alto rispetto al valore mediamente rilevato in precedenti studi sul tema fra gli studenti universitari, che si attesta al 42.3% (Rest, 1990).

È stata successivamente svolta una regressione in cui la variabile dipendente è il P Index e le due variabili esplicative sono i Fattori 1 e 2, già illustrati. I risultati ottenuti supportano l'ipotesi di fondo di questo lavoro. Infatti, l'R^2 della regressione, pari a 0.236 (p-value: 0.000), consente di affermare che una quota piuttosto consistente del fenomeno oggetto di studio è spiegata dalla formazione umanistica del soggetto. Inoltre, i coefficienti standardizzati β risultano essere entrambi positivi ed altamente significativi da un punto di vista statistico. I valori di tali coefficienti, pari a 0.438 e 0.210, evidenziano un impatto maggiore dei momenti di crescita culturale gestiti individualmente come driver dello sviluppo etico. È stato, inoltre, valutato l'impatto di alcune variabili di controllo. In prima battuta, si è tenuto conto del sesso, che tuttavia determina uno scarto del tutto marginale fra uomini e donne, di nessuna significatività statistica. Successivamente, si è verificato l'impatto dell'età anagrafica, che ha evidenziato un coefficiente di correlazione pari allo 0.16, risultato essere statisticamente significativo. Ciò conferma precedenti evidenze emerse dall'uso di questa metodologia, secondo cui lo sviluppo etico progredisce con l'età (Rest, 1990).

Da ultimo, si è cercato di verificare se soggetti caratterizzati da un maggior grado di sviluppo etico siano più propensi ad adottare soluzioni "audaci" per i dilemmi con cui si sono confrontati. Anche questa ipotesi risulta confermata, essendo supportata da un coefficiente di correlazione pari a 0.24, statisticamente significativo.

Limiti della ricerca. *Questo studio è stato condotto su un campione di studenti universitari. Benché questa soluzione sia frequente negli studi finalizzati a comprendere l'impatto di caratteristiche soggettive, culturali e psicologiche nei processi decisionali, rimane tuttavia auspicabile la replicazione dell'analisi in un campione di manager, specie se coinvolti in progetti legati ai temi della responsabilità sociale di impresa. Appare, inoltre, opportuno raggiungere un numero maggiore di osservazioni, specie in considerazione del ricorso ad una scala nuova (relativa alla formazione umanistica), che andrebbe ulteriormente verificata.*

Infine, poiché i dilemmi etici utilizzati in questo studio sono tratti da precedenti indagini, essi non hanno un marcato contenuto aziendale. Sarebbe, pertanto, utile svilupparne di nuovi, conformi con il protocollo già utilizzato, che consentano di misurare nello specifico lo sviluppo etico in contesti aziendali.

Implicazioni pratiche. *Questo studio contribuisce al dibattito sulla responsabilità sociale di impresa, ponendo un'attenzione particolare al ruolo che la formazione dell'individuo può svolgere nell'orientarne le scelte di contenuto etico. Se le evidenze emerse da questa analisi preliminare venissero ulteriormente confermate, auspicalmente su un campione di manager, si potrebbero trarre chiare indicazioni relative alle metodologie didattiche necessarie per consentire lo sviluppo di un maggior grado di consapevolezza in relazione alle implicazioni etiche di scelte aziendali appartenente tecniche. In particolare, le metodologie (peculiari delle discipline umanistiche) basate sul confronto e sull'approccio dialettico consentono il potenziamento della cosiddetta "immaginazione narrativa" (Hartman, 2006), che consiste nel comprendere empaticamente le paure, i sentimenti, le speranze e, in generale, le storie altrui attraverso un processo di immedesimazione.*

Originalità del lavoro. *Questo studio affronta la tematica della responsabilità sociale di impresa ponendosi nella prospettiva dei processi decisionali e dei fattori che consentono di determinarne lo spessore etico. Il suo contenuto di*

novità consiste nel cercare di comprendere in che misura la formazione dell'individuo e le scelte didattiche che un "formatore" può compiere consentano di sostenerne la crescita.

Parole chiave: *etica; processo decisionale; responsabilità sociale d'impresa; formazione; cultura umanistica.*

Bibliografia

BAILEY C.D., SCOTT I., THOMA S.J. (2010), "Revitalizing accounting ethics research in the neo-Kohlbergian framework: Putting the DIT into perspective", *Behavioral Research in Accounting*, vol. 22, n. 2, pp. 1-26.

BELVEDERE V., GRANDO A. (2017), *Sustainable Operations and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, Chichester, U.K.

CHRISTENSEN A.L., COTE J., LATHAM C.K. (2016), "Insights regarding the applicability of the defining issues test to advance ethics research with accounting students: A meta-analytic review", *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 1, pp. 141-163.

GUALANDRIS J., KLASSEN R.D., VACHON S., KALCHSCHMIDT M. (2015), "Sustainable evaluation and verification in supply chains: Aligning and leveraging accountability to stakeholders", *Journal of Operations Management*, vol. 38, pp. 1-13.

HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

HARTMAN E.M. (2006), "Can we teach character? An Aristotelian answer", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 5, n. 1, pp. 68-81.

KOHLBERG L. (1969), "Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization", Goslin D.A. (Ed), *The Handbook of Socialization Theory and Research*, Rand McNally, Chicago.

NUNNALLY J.C. (1978), *Psychometric theory (2nd ed.)*, McGraw-Hill, New York.

NUSSBAUM M.C. (2010), *Not for profit: Why democracy needs the humanities*, Princeton University Press, Princeton, NJ, USA.

REST J.R. (1986), *Moral development: Advances in research and theory*, Praeger Publishers.

REST J.R. (1990), *DIT manual: Manual for the defining issues test*, Center for the Study of Ethical Development, University of Minnesota.

SHRIVASTAVA P. (2010), "Pedagogy of passion for sustainability", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, n. 3, pp. 443-455.

WU Z., PAGELL M. (2011), "Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management", *Journal of Operations Management*, vol. 29, n. 6, pp. 577-590.

TRACK

OPEN AND COLLABORATIVE BUSINESS MODELS

Co-creation value and collaborative governance: Public and private interaction in the port city of Naples
LUCIO TODISCO

Creating and sustaining competitive advantage through the application of strategic co-creation and design thinking process. An exploratory study
ANGELO CAMILLO, ISABELL CAMILLO, ADAM WOOD

Co-creation value and collaborative governance: public and private interaction in the port city of Naples

LUCIO TODISCO*

Obiettivi. *L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare le forme di governance collaborativa pubblico-privato nell'ambito della co-creazione di valore nelle città portuali*

Metodologia. *Questo studio analizza il caso specifico del porto di Napoli e del Molo di San Vincenzo. Lo studio inizia con una analisi della letteratura sul tema e di alcuni casi riguardanti le città portuali. La seconda fase consiste in una analisi dei dati partendo dalla partecipazione al terzo workshop internazionale "Cities from the Sea" e di altri dati provenienti da diverse fonti quali documenti, report e interviste ai cittadini.*

Risultati. *Il caso analizzato ha rivelato come un approccio pubblico-privato sia fondamentale per lo sviluppo delle città portuali, soprattutto a riguardo delle aree abbandonate a seguito della post-industrializzazione.*

Limiti della ricerca. *I risultati di questa ricerca sono specifici per questa area e per la sua situazione politico-culturale. Le politiche di governance collaborativa che emergono da questo caso sono difficilmente replicabili in altri paesi.*

Implicazioni pratiche. *Le pressioni provenienti da differenti stakeholders hanno portato le Istituzioni Pubbliche a collaborare e promuovere tavoli di discussione per sviluppare idee per la riqualificazione del Molo di San Vincenzo. Inoltre si è sviluppato un percorso di policy network composta da attori pubblici e privati, per lo sviluppo del Molo.*

Originalità del lavoro. *Questo studio analizza le politiche di governance collaborativa tra attori pubblici e privati, partendo da un caso specifico per il potenziamento dello sviluppo di zone urbane in precedenza abbandonate. Questo tipo di analisi è emersa recentemente e, questo studio, rappresenta un possibile punto di partenza per future analisi riguardanti tali casi.*

***Parole chiave**: co-creation value; collaborative governance; policy network; port city*

Objectives. *The aim of this study is to explore collaborative governance policies based on public-private initiatives within port cities.*

Methodology. *This study analyzes the specific case of Naples, as port city, with its San Vincenzo's Pier. The study moves first from the analysis of literature and case studies on port cities; the second phase consists on the analysis of data collected through the direct participation to the 3rd International Workshop "Cities from the Sea" and other sources (documents, reports and interviews to citizens).*

Findings. *The analyzed case revealed that a collaborative public-private approach might overcome typical public hurdles to the development of cities, especially of abandoned areas due to the post-industrialization.*

Research limits. *Findings coming from this analysis are related to the specific political and cultural situation of the specific case. Collaborative governance policies emerging from this case might not be replicable for other similar cases located in different areas.*

Practical implications. *Pressures coming from stakeholders brought Public Institutions to collaborate and promote discussion tables to develop ideas for the regeneration of San Vincenzo's Pier. The development of a policy network, comprising both public and private actors, is necessary for the development of the Pier.*

Originality of the study. *This study explores policies of collaborative governance between public and private actors through a specific case that is enhancing the development of city areas previously abandoned or landlocked; this kind of analysis is only recently emerging, thus, this study represents a possible starting point for other future analysis of similar cases.*

***Key words**: co-creation value; collaborative governance; policy network; port city*

Introduction

Cities are not static entities and have a structure based on communication networks that through internal collaboration produce the dynamics through which cities can evolve. These interactions may have as objective the sustainable development of cities that have in these years a central place in the ways that many policies are defined (Button, 2002).

* Studente del Dottorato di Ricerca in *Management* - Università degli Studi di Napoli - Federico II
e-mail: lucio87todisco@gmail.com

During the phases of rapid economic expansion, one of the policy problem is the urban and local environmental damage associated with increased economic activity. (Button, 2002).

This damage has been emphasized during successive phases of economic crisis and in particular, in port cities is possible to find abandoned areas or urban voids due to the post industrialization. In these cases is necessary not only an urban change, but also to imagine a renovation process that recently came under an urban phenomenon called "waterfront redevelopment". (Giovinazzi and Moretti, 2009)

The urban waterfront redevelopment is based on the intervention of different disciplines as engineering, land planning, architecture, culture, art, environment, for the revitalization of the port areas that requires long-term processes and projects based on flexible criteria. (Giovinazzi and Moretti, 2009) In port cities is possible to activate a process of creativity and resilience governance through collaborative approaches and policy network that can only emerge from practical testing of social innovations and a better developed economic and institutional processing. (Iaione, 2016)

The role of Public Institutions is essential not only for a reconciliation or for the negotiation between conflicting interests but also to find meeting points between public and private towards a higher public interest as composition of new values (Iaione, 2016).

The paper is structured as it follows. The second section presents previous literature and case of the development and recovering of waterfront areas. The third section describes the methodology. The fourth section describes the case of San Vincenzo's Pier, while the fifth analyzes findings from the sources taken into account. Last sections provides discussion, conclusions and practical implications emerging from this study.

Previous literature and cases on waterfront development

Over the years, a new form of governance has developed to improve an innovative model of policy making which is defined as "collaborative governance". (Ansell and Gash, 2007) "Collaborative governance" is a mode of governance that engage stakeholders with public institutions in a common forum to join in a consensus-oriented decision-making and to develop a virtuous cycle of collaboration towards a co-created value. (Ansell and Gash; 2007)

A public-private partnership starts when different actors discover that the realization of their project depend on a public–private partnership (Van Ham and Koppenjan; 2001)

This co-operating activity includes all the phases of concept, planning and project development, a collaborative approach starts when there are two different starting points: when stakeholders have significant interest differences (Mercurio, Testa and Martinez, 2000) or when stakeholders have a shared vision for what they would like to achieve through collaboration and a history of past cooperation and mutual respect. (Ansell and Gash, 2007)

The scheme of collaborative governance associate in a stable circuit of government the urban and regional development actors that may be individuated in five collaborative structures: 1) citizens and social innovators; 2) firms; 3) schools, universities, research centers; 4) civil society organized in associations or foundations; 5) public institutions. (Iaione, 2012)

This new approach developed the relationship public-private and the way of seeing public spaces, thus developing new social models of interaction. (Giovinazzi and Moretti, 2009)

In fact, in modern cities it is necessary to achieve a new model of urban system based on integrations, substitutions and connections.

Through a collaborative governance approach can be possible achieving this objective and producing shared value, because there is a change from "government land" to a "territorial governance" based on stable partnerships between the public institutions and public as a community composed of the four other actors of collaborative governance. (Iaione, 2015)

This scheme of collaborative governance can be essential in port cities, where cultural, economic and social pressures are bigger, ports can be considered as the starting point for a sustainable development of urban system.

A previous interesting case of collaborative governance in a port city is the case of Rotterdam with the implementation of the second Maasvlakte, a large port expansion in the city. This project started in the early 1990s as a traditional port planning procedure. The private entrance started for the first time in 1998, when constructing container handling company and financial institution launched the Binnenmeerplan, an innovative private initiative to build the second Maasvlakte.(Van Ham and Koppenjan, 2002)

At the same moment, the Dutch government began a study project for incorporating both the objectives of public parties and the objectives of business community. This network model was a collaboration to find solutions for problems existing in planning procedures and EU directives implementation. In this model, the role of central government is limited to planning spaces and land use while regional and local government and private acting as project developer. (Van Ham and Koppenjan, 2002)

In the case of Rotterdam, a system of policy network has developed in which public and private actors shall cooperate to achieve a public policy regarding important areas with high social profile or to implement a contingency to develop geographical areas or recovery urban areas. (Mercurio and Testa, 2000)

In management literature the observation of policy network development began in the late 1960s and early 19770s as a new modern model of policymaking. (Kenis and Schneider, 1991)

Network interaction is essential for the co-creation value, because it requires a process of integrating and transforming resources. (Lush and Vargo, 2006)

A policy network approach is particularly essential in the analysis of public policies. This approach was developed as a criticism to previous policy analysis approaches, mainly instrumental, mechanistic, and rationalistically oriented. (Brandes, Kenis and Wagner, 2003)

In fact, policy network is not a model of "central rationality" with a legislative action of a central public actor or even a "decisional decentralized level", but a model that develops an interaction between public and private on specific public programs and public policies as an alternative model of government. (Mercurio and Testa 2000)

The network-based approach has a much more realistic perspective of how policies develop and the result of these interactions between different policy actors made important benefits for the community. (Brandes, Kenis and Wagner, 2003)

Methodology

In order to achieve the aforementioned aim, this study analyzes the specific case of Naples, as a port city, with its San Vincenzo's Pier. San Vincenzo's Pier represents an interesting case of collaborative governance in an important port city as Naples, situated within the oldest part of Naples port, where different public institutions control the area and where many participative actions have been carried out from different stakeholders. The analysis moves from data collected through the direct participation to the third International Workshop "Cities from the Sea" held in Naples and through other sources (documents, reports and data elaborated by working groups and associations related to San Vincenzo's Pier).

In addition, other interesting data has been gathered from interviews to citizens through the submission of a questionnaire about their considerations on the destination of the waterfront and San Vincenzo's Pier from a group of "Communitypsychologylab" and during the Workshop.

The case of San Vincenzo's Pier in Naples

The historical evolution of Naples port and San Vincenzo's Pier represents a fundamental starting point to comprehend the findings of this analysis.

Naples is the third city for population in Italy and its port is one of the most important in Europe for movement and containers transport, and the second port in Italy for number of passengers.

The data of Naples' Port Authority (today known as "Authority of Port System of Central Tyrrhenian Sea") about passengers' movement is of 7.868.476 in 2016, compared with the 800.200 passengers of the 2005. However, in recent years, the port of Naples encountered several problems under governance and management aspects, since its compulsory administration in 2013, and only in 2016, a new President of Port Authority, Dr. Pietro Spirito, has been appointed.

San Vincenzo's Pier is a part of Naples Port built during the kingdom of Ferdinando I, in 1852. After Italy's unification, the port decreased its activities and commercial traffics, although at the end of 1800 several enlargements was been achieved.

The decline ended at the beginning of 1900 when, during the fascist period the port area has been enlarged by allocating new infrastructures and buildings, such as the new Marine Station, designed by the architect Cesare Bazzani in 1932 and completed in 1936 in place of the ancient big pier.

Starting from 2000, the Port Authority of Naples has defined a new regulation plan of the harbor area, upgrading in 2012 the previous version approved by the City Council of Naples in 2002 and the Superior Council of Public Works in 2004.

In 2012, this plan added new strategic lines of port development through the "Big Project Logistics and Ports.

These strategic lines based on an economic plan of 345 million euro sponsored by the Campania Region with the support of Port Authority and other institutions, as the Province and the City of Naples, the Chamber of Trade, Industrial Union, the main operators in maritime sector and financed by European funds ROP ERDF 2007-2013.

The Port Regulator Plan identified the port area starting at west from San Vincenzo's Pier to Carmine's Pier, corresponding to the "old port", and at east from Carmine's Wharf to Levante's Pier, and defining it the "working port", closed to the city for operative reasons and internal security.

This area has been assigned for passengers' movement function, for cruises and the fastest passenger ships to accommodate activities and services compatible with urban activities.

However, this plan of regulation never started and San Vincenzo's Pier, despite its historical, cultural and landscape-architecture value came to a condition of general state of abandon and closing.

Several Institutions relate one of the main causes to a competing control of the area: in particular, the presence of the Navy actually inhibits the access to the part of the Pier that manages directly. In fact, San Vincenzo's Pier is characterized by a particular governance participated by different institutions and authorities. A part of area is managed by the Navy, that has a logistics command in Naples, while Port Authority and Municipality manages another part that in recent years never collaborated for developing this area.

On this ground, an intervention based on collaborative initiatives that may see the contemporary involvement of public and private actors results prominent for overcoming the typical hurdles emerging from public failures. The next section analyzes the specific actions took in the case of San Vincenzo's Pier in Naples.

Findings

The analysis on the actions that took place in the specific case of San Vincenzo's Pier moves from the consideration that the waterfront redevelopment of this Pier needs creating more links with urban system.

This has been critically discussed during the 3rd International Workshop "Cities from the Sea - Maritime identity and Urban Regeneration" held in Naples on 28 November - 3 December 2016, organized by the National Research Council (CNR-IRISS) and the Association of Italian Urban Architects (ANIAI).

During this workshop, three different multidisciplinary and international working groups were created to discuss about different maritime areas in Naples (the Port, San Vincenzo's Pier and Saint Lucia, Bagnoli) to imagine a new model for developing these areas and to open a dialogue with government institutions, the Navy and Port Authority for a sustainable use of San Vincenzo's Pier. The projects discussed during the workshop, in fact, have been exhibited during the event "Dissemination and Exploitation Event" held at the Navy base.

This workshop was a natural continuation of different actions to develop a collaborative approach for the redevelopment of San Vincenzo's Pier.

In recent years, a group of interest called "Friends of Molo San Vincenzo" was created to promote a collaborative spontaneous public-private urban transformation process for San Vincenzo's Pier, today landlocked, to rehabilitate its function within the port and return a public space to citizens (Arcidiacono, Clemente, Giovene di Girasole; Procentese, 2016).

Other two groups took part to the initiative: a first group from the National Research Council named "Sea Town" that worked on theoretical and methodological approaches on the theme of coastal urban areas; a second group, named "Communitypsychologylab" from University Federico II that worked on the development of communities for a social urban change.

The three groups then created the "Laboratory planning and collaborative design" that studied and tested a collaborative project for the regeneration of the seaside town with an interdisciplinary perspective. (Arcidiacono, Clemente, Giovene di Girasole; Procentese, 2016)

These groups' project proposed a questionnaire concerning the use of the seaside and waterfront to citizens to explore their idea on the different use of the Pier area.

Results from the questionnaires highlighted that respondents desire an use of this space for their free time (69.5%) or for conviviality with their friends (76.8%).

In addition, the 46.5% of respondents would like to perceive the link with the historical identity of the place and another 46.5% would be interested to the promotion of craft activities on the Pier. Finally, the 85.3% of respondents would enhance the Pier through the organization of public and cultural events. (Arcidiacono, Clemente, Giovene di Girasole; Procentese, 2016)

Furthermore, in recent years an association of maritime actors, named "Propeller Clubs", started organizing a marathon on the Pier, the last held on 4th December 2016, with the permission of the Navy, with the aim to raise public awareness about the history of the area.

Discussion and conclusions

The case of San Vincenzo's Pier highlights how a collaborative approach between public and private actors may overcome governance problems within the management of public goods.

In fact, the creation of a worktable under the auspices of Public Institutions develops an interaction collaborative process for an information exchange about the problems relating this port area. This circumstance for San Vincenzo's Pier is a new welcome opportunity to achieve a collaborative governance to develop a "common good" in the city of Naples.

First step by Port Authority is the sending of the plan about San Vincenzo's Pier at all worktable participants; the start of is provided for the spring and the opening of the Pier for the summer. In the next years, the Port Authority images a private redevelopment with the project-financing instrument.

Under practical implications of this study, it is possible to pinpoint several interesting aspects. First, pressures exerted by stakeholders lead Public Institutions to collaborate and to open the discussion on the recovering and development of abandoned areas to private initiatives by citizens, cultural associations and universities. In particular, in the analysed case, Public Institutions created the conditions for a first meeting that represents a preliminary agreement to open and to permit crossing passage at the citizens on San Vincenzo's Pier since June 2017. This plan includes an extraordinary maintenance of Pier's internal road, which maintenance costs will be incurred by the Naples' Port Authority.

At the same time a policy network it is necessary to development of Pier, that is possible only a collaboration through the different public authorities through the involvement of more competence and human and economic resources. (Mercurio and Testa, 2000)

References

ANSELL C., GASH A. (2007), "Collaborative governance in theory and practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n. 4, pp. 543-571

ARCIDIACONO C., CLEMENTE M., GIOVENE DI GIRASOLE E., PROCENTESE F. (2015), "Identità marittima e dimensione collaborativa per la rigenerazione urbana e valorizzazione della costa metropolitana di Napoli", Urbanistica Informazioni.

BRANDES U., KENIS P., WAGNER D. (2003), "Communiting Centrality in Policy Network Drawnings", *Iee Transactions on visualizations and computer graphics*.

BUTTON K. (2002), "City management and urban environmental indicators*", Ecologic Economics*.

GIOVINAZZI O., MORETTI M. (2009), "Port cities and urban waterfront: transformation and opportunities", *Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilità e Ambiente - TeMALab*.

IAIONE C. (2012), "Città e beni comuni", in Arena G., Iaione C. (a cura di) "L'Italia dei beni comuni", Carocci, Roma.

IAIONE C. (2015), "La collaborazione civica per l'amministrazione, la governance e l'economia dei beni comuni", in Arena G., Iaione C. (a cura di) *L'età della condivisione*, Carocci, Roma.

MERCURIO R., TESTA F. (2000), "Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business", Giappichelli, Torino.

KENIS P., SCHNEIDER V. (1991), "Policy Networks and Policy Analysis: scrutinizing a New Analytical Toolbox", in Marin B., Mayntz R. (Eds.), *Policy networks: Empirical evidence and theoretical considerations* (pp. 25-59). Westview Press, Boulder, Colorado.

VAN HAM H., KOPPENJAN J. (2001), "Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development", *Public Management Review*, vol. 3, n. 4, pp. 593-616.

VAN HAM H., KOPPENJAN J. (2002), "Port expansion and public-private partnership: the case of Rotterdam", *Maritime Engineering and Ports III*, CA Brebbia & G Sciutto.

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.

Creating and sustaining competitive advantage through the application of strategic co-creation and design thinking process. An exploratory study

ANGELO CAMILLO* ISABELL CAMILLO• ADAM WOOD♠

Objectives. *In the era of an interconnected world, firms around the globe are confronted with heightened hyper competition and strategic threats caused by existing competitors and new entrants. The objective of this study is to determine the potentiality for firms to create and sustain competitive advantage through the application of strategic co-creation and design thinking processes of continuously redesigning a business using insights derived from customers' understanding. The process involves products, processes, services, and business model innovation. For the investigation, we conduct an extensive review of the literature to extrapolate usable data for further development of the methodology, research questions, and hypotheses. The ultimate objective is to identify, analyze, and summarize the data and make recommendations for managers as to what tools and skills are needed to optimize the process. The first step in our research involves an in-depth desk and field research to identify those tools and methods necessary for managers to understand how the process works. In the next section, we discuss the various definitions of the methods, processes, and tools needed for the application of co-creation and design thinking. Finally, we will conduct structured interviews with potential participants.*

Sustainable competitive advantage. *The concept of sustainable competitive advantage can be described as the "continuous implementation of strategic decisions and actions using all resources a firm possesses to gain leverage over its competitors" (Porter, 1985). Creating and sustaining competitive advantage has become a daunting and ever-changing task, often accelerated by competitors' pressure and on-going market conditions affected by economic and political risks. In addition, firms are incessantly compelled to readapt due to evolutionary developments in technology, which encompass disruptive technologies followed by the introduction of new strategic initiatives, including digital transformation.*

Co-creation. *Although not a fully mature theory, co-creation is now widely accepted as a concept that is applied especially by practitioners in the field. Published literature shows that the development of co-creation or "customer participation in production" began as early as 1979, as cited in the work of Bendapudi and Leone (2003). Within this context, we define co-creation as "a set of management initiatives which engage a multiplicity of stakeholders, both internal and external, including but not limited to users, designers, producers (management and coworkers), and suppliers, followed by a bundle of decisions and actions aligned with what can be described as a form of economic strategy of the firm." The process requires a strategic participation of limitless and different stakeholders such as those representing the firm and others representing customers who collectively produce a mutually beneficial outcome. The results yield a form of customer-centric tailored experience while continuously generating revenue for the firm, driven by a unique customer experience, which includes loyalty, satisfaction, and personalized relationships. Thus, value is co-created with customers' participation using a firm's product-service appropriate for consumption, or use, for the expected lifetime. Prahalad and Ramaswamy (2000) argue that customers would no longer be satisfied with making yes or no decisions on what a company offers. Accordingly, they define co-creation as "the joint creation of value by the company and the customer; allowing the customer to co-construct the service experience to suit their context" (Prahalad & Ramaswamy, 2013, p. 8). Nevertheless, the concept has inherently yet to reach its integrative maturity as it continues to be exploited. In fact, Frigo, Læssøe, and Ramaswamy (2015) highlight how companies are integrating Enterprise Risk Management (ERM) in strategic implementaiton to support the concept of co-creation to facilitate full exploitation of the firms' resources. However, to enable customers' co-creation, firms' stakeholders and customers need tools, the methods to implement them, and the opportunity to co-create using them synergistically (co-creative manner). Literature shows that firms across industries are engaging, and constantly assessing, the competitive status-quo to extrapolate the best practices, and to develop and implement co-creative thinking strategies to generate and sustain competitive advantage (Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015; Ramaswamy & Ozcan 2013; Mitchell et al., 2015).*

* Associate Professor *of Strategic Management* - Woodbury University, USA
e-mail: Angelo.Camillo@woodbury.edu

• PhD Student, Niagara University, USA
e-mail: icamillo@mail.niagara.edu

♠ Assistant Professor *of Management* - Woodbury University, USA
e-mail: Adam.Wood@woodbury.edu

Conference Proceeding
ISBN 97888907394-9-1
DOI 10.7433/SRECP.EA.2017.35

The importance of value co-creation. *Value co-creation is being exploited by companies around the globe. Creating value means to generate additional economic wealth. In other words, to improve performance in order to increase sales or decrease costs with the aim of optimizing revenue and maximizing profit.*

The value creation process depends on several factors such as tangible and intangible resources of the firm, and how they are exploited based on the level of importance the company assigns to them. Over the last three decades, increased competition and, as stated earlier, the evolution of information and communication technologies, have impacted the value creation process making it more dynamic and complex. In fact, value creation is not generated in a vacuum; it depends on a number of factors and their intrinsic and extrinsic interrelationship: employee satisfaction, customer loyalty, and so forth. Accordingly, managers look for ways to leverage competitive advantage. For these reasons, it is becoming more and more imperative for companies to develop and implement new strategies to create a sustainable competitive advantage. Hence, the concept of value co-creation through the application of design thinking may indeed be a valuable undertaking for the firm.

Co-creative tools and methods. *The literature on co-creative design (co-design or participatory design) as well as scientific research on "design thinking" and "user innovation" is rather scarce in the field of management. All aforementioned methods or processes require tools to allow for the development of new ideas and research to fulfil the scope on co-creation. However, the process of design thinking appears to be becoming the method of choice to solve complex human problems. Most importantly, it is being applied to create human-centric solutions through creative design.*

Design thinking (DK). *Literature provides numerous definitions of Design Thinking. Following the analyses of the commonalities of various definitions, we summarize and synthesize the findings through recursive abstraction and describe them jointly as "…a methodology for practical, creative resolution of problems or issues that looks for an improved future result." Within this context, we argue that it is a form of solution-based or solution-focused thinking that begins by what needs to be achieved and not by looking at the core of the problem alone and then looking for a solution. Consequently, designers look at the status-quo, envision the future outcome, and design how the problem and the resolutions can best be explored simultaneously. In a way, it is a method of focusing innovation on people and design based on 'what people need and want' and 'what people like or dislike' in regards to production, packaging, marketing, retailing, support, or all of them. Also, it is considered a skill that allows a designer to align what people want with what can be done so as to produce a viable business strategy that creates customer value and market opportunity. Within this framework, however, when integrated into a non-discipline based field of study like Management, we describe it as "the synergetic integration of art, science, and technology, strategically and tactically applied to business situations to identify problems, propose short and long-term solutions and apply them for positive outcomes." The current and widely used DK process consists of seven main stages: define, research, ideate, prototype, choose, implement, and learn. The DK tools include: journey mapping, customer co-creation-visualization, storytelling, ethnography, projective techniques, mind mapping, brain storming, assumption testing, prototyping, secondary research, and learning launches.*

Methodology. *This study uses desk and field research across industries and across the world applying interpretative techniques such as content analysis, coding, and recursive abstraction. In addition, it analyzes and summarizes the findings gathered from real case documents and materials by applying various statistical qualitative techniques such as phenomenology. The study further triangulates the data by using structured face-to-face and phone interviews with practitioners in the field, and web content analysis of firms' success and possible failures made publicly available on their websites or directly provided by the firms. The final data used is checked for validity/creditability by examining and contrasting the reporting of the same cases by various sources through positive and negative analyses, and confirmability and balance (Marton, 1996; Åkerlind, 2005; Berg, 2009).*

Findings. *The objective of this study is to determine the potentiality for firms to create and sustain competitive advantage through the application of strategic co-creation and design thinking processes of continuously redesigning a business using insights derived from customers' understanding. The process involves products, processes, services, and business model innovation.*

Research limits. *Since this is a work-in-progress, we have not identified any limitations or constraints with the project at this time.*

Practical implications. *Following the completion of the study, the researchers will summarize and synthesize the results, and make suggestions for stakeholders to consider. We will propose appropriate approaches for managers to develop and implement strategic initiative to create a sustainable compeittive advange through the applicaiton of customers' co-creation and desing thinking for the purpose of adding value for all stakeholders.*

Recommendations. *When the research on co-creation through 'Desing Thinking' will have reached maturity, researchers can optimally work with managers, consultants, and others, such as equity stakeholders, to fully exploit the benefits of co-creation and desing thinking for the purpose of adding value for all involved. According to our preliminary in-depth research, we have determined that Value Co-creation is an integral part of the 'open innovation concept'. Through the application of co-design, co-creation, and crowdsourcing, stakeholders work toward a collaborative effort using powerful instruments (design thinking tools) to stimulate innovations, propose solutions in diverse fields to solve human problems, or to improve human lives. A widely used tool by marketers for Research and Development, and to bring a product from ideation to prototyping to implementation and fruition, is the statistical technique of 'conjoint analysis'. According to Qualtrics LLC. (2017), conjoint analysis is the optimal market research approach for measuring the value that consumers place on features of a product or service. It combines real-life*

scenarios and statistical techniques with the modeling of actual market decisions (Qualtrics LLC, 2017). These collaborative works engage a multiplicity of stakeholders, both internal and external, including but not limited to users, designers, producers (management and coworkers), and suppliers. Therefore, a recommendation for further study could include a real-life scenario using a statistical technique to confirm the true benefits of value co-creation through desing thinking.

Contributions of research

- *Identify tools and techniques for integration into the process of value co-creation and desing thinking*
- *Recommend to business mangers change implementation in existing strategies to improve their competitive position*
- *Contribute and extend existing research in this area*
- *Provide a basis for further research in this area*
- *Suggest integrating the concepts of co-creation and design thinking into business curricula by offering more business courses, cross-listings, cross-training, and so forth.*

Originality of the study. *The objective of this study is to determine the potentiality for firms to create and sustain competitive advantage through the application of strategic co-creation and design thinking processes of continuously redesigning a business using insights derived from customers' understanding. The process involves products, processes, services and business model innovation. Specifically, we attempt to differentiate between traditional process of creation design, which meets a defined set of customer expectations and focuses on restructuring existing processes, and the concept of co-creating through co-design. In the traditional process, by removing obstacles and hand-offs, it increases efficiency while saving time and money. At the same time, it disregards the benefits of all stakeholders. The co-creation concept, instead, aims to serve the interests of all stakeholders. It focuses on the stakeholders' experiences and their interactions. According to published literature, these are the steps a firm typically takes in the co-creation process:*

1. *Identify all stakeholders to be involved in the process (employees, customers, suppliers, distributors, communities).*
2. *Gain an understanding of the process and outline current interactions among stakeholders.*
3. *Organize workshops in which all stakeholders come together to share their experiences and envision ways to improve them.*
4. *Build platforms to implement ideas for new interactions and to continue the dialogue among stakeholders to generate further ideas.*
5. *Obtain consensus from all stakeholders who, in turn, own part of the decision and thus feel empowered by their decision-making participation.*

*In sum, the Co-Creative Strategy **c**reates value by constantly enhancing experiences for all stakeholders because it uses the firm's initial strategic goal as a starting point, and lets the full strategy emerge over time. It also focuses on the interests of all stakeholders and how the ecosystem can maximize the size of the shared interest. It achieves advantage through the increased engagement of stakeholders and by continually building new interactions and experiences, which lead to higher productivity, higher creativity, and lower costs and risks. The best way to co-create value is to focus on the experiences of all stakeholders.*

We then aim at comparing what industry may actualize a greater benefit through the process of co-creation and how its stakeholders may profit.

Finally, we will determine whether the concept of strategic co-creation through stakeholders' involvement in the design thinking process is applicable, and if it delivers the desired results.

Key words: *competitive advantage, co-creation, co-design, crowdsourcing, strategy, design thinking*

References

ÅKERLIND G. (2005), "Variation and commonality in phenomenographic research methods", *Higher Education Research & Development*, vol. 24, n. 4, pp. 321-334.

BENDAPUDI N., LEONE R. (2003, January), "Psychological implications of customerpParticipation in co-production", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 14-28.

BERG B.L. (2009), *Qualitative research methods for the social sciences* (7th ed.), Boston, MA: Pearson Education Inc.

FRIGO M., LÆSSØE H., RAMASWAMY V. (2015), "Integrating strategic risks in managing co-creative enterprises", *Journal of Enterprise Risk Management*, vol. 1, n. 1, pp. 27-40.

KANDAMPULLY J., ZHANG T., BILGIHAN A. (2015), "Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, n. 3, pp. 379-414.

MARTON F. (1986), "Phenomenography - A research approach investigating different understandings of reality", *Journal of Thought*, vol. 21, n. 3, pp. 28-49.

MITCHELL V., ROSS T., MAY A., SIMS R., PARKER C. (2016), "Empirical investigation of the impact of using co-design methods when generating proposals for sustainable travel solutions", *CoDesign*, vol. 12, n. 4, pp. 205-220.

PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press New York.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000, January-February), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2013), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

QUALTRICS LLC. (2017), *A brief explanation of the types of conjoint analysis*, Provo, Utah: Qualtrics LLC. Retrieved from https://www.qualtrics.com/wp-content/uploads/2012/09/ConjointAnalysisExp.pdf

RAMASWAMY V., OZCAN K. (2013), "Strategy and co-creation thinking", *Strategy & Leadership*, vol. 41, n. 6, pp. 5-10.

TRACK

MANAGEMENT INNOVATION

How strategic mindsets can sustain innovation capability and how they can eliminate it?
ZOLTÁN BAKONYI

Moving beyond CSR: The rise of the benefit corporations' movement
ANNAMARIA TUAN

How strategic mindsets can sustain innovation capability and how they can eliminate it?

ZOLTÁN BAKONYI*

Objectives. *Nowadays strategic management faces a significant need of change. Principles of sustainable competitive advantage which were in the main scope of management researches in the last decades are being replaced by the view of temporary advantage (D'Aveni and Dagnino, 2010). Temporary advantage emphasizes that in hypercompetitive environment companies cannot focus only on sustaining their existing advantages but they must seek for new sources of economic rents (D'Aveni, 1995). Thus they must be open to implement new strategies and innovation initiatives. This paper describes the view of strategic mindsets which dominate how management think about business opportunities. The research question is how strategic mindset influences the innovation capability of the company?*

Methodology. *After the description of the most important definitions, and theories four types of strategic mindsets will be identified. All of them will be illustrated by some case examples from India. In the paper assumptions will be stated. The first is about the relationship between strategic mindsets and innovation and the second describes the changes of strategic mindsets. The second assumption can be an alternative explanation of that why start-up companies are more innovative than older ones and why some large firms can preserve their innovation capabilities.*

Findings. *Researches have focused on the psychological basics of strategic management for a long time (Hodgkinson and Healey, 2010). According to the bounded rationality theory (March, 1993; March and Simon, 1993) individuals are unable to make perfectly rational decisions because of their cognitive limits. To make satisfactory decisions individuals use heuristics to handle the complexity of the environment. Heuristics can be defined as information filters and decision rules which help individuals to highlight the most important information. A significant number of strategy researches studied cognitive patterns, heuristics and algorithms (Walsh, 1995; Hammond, 1998; Eisenhardt and Sull, 2001; Smith and Tushman, 2005).*

According to Prahalad and Hamel (1993) the cognitive patterns of the management dominate how the company defines its competitive position and therefore its strategy. Prahalad and Bettis (1986) described this phenomenon as the dominant logic of the firm which is based on the decision rules and knowledge of the management. Moreover Kor and Mesko (2013) defined a link between dominant logic and dynamic capabilities as the ultimate source of managerial change.

This paper defines strategic mindset as the sum of cognitive patterns of organizational group which fundamentally influence its assumptions about business opportunities. Strategic mindsets are always related to individuals (to their knowledge, believes, experiences, and personality), but because they operate in an organization, they are influenced by other members too. This underlines the importance of analysing the strategic mindset of a group. Cognitive patters are different kinds of information filters and algorithms which help individuals make a satisfactory decision by highlighting or fading information.

Strategic mindsets determine how organizations think about themselves or the external environment. For instance a small enterprise with high aspirations and willingness to develop itself may become more successful than a medium enterprise of which strategic mindset does not perceive new business opportunities. On the other hand if the strategic mindset of a company targets global market leadership, certainly it does not provide success automatically. But if the company does not intend to be global leader, it will not reach it for sure. Therefore strategic mindset directly dominates strategy and innovation and only indirectly influences performance. If we understand the strategic mindset of a company we can comprehend its strategy and even its innovation potential.

The examination of business opportunities is based on the perception of the internal and external environment. For several decades the field of strategic management was dominated by studies researching the ultimate source of competitive advantage. The answer of the industrial organizations school was the industry structure and the competitive position of the firm (Porter, 2006, 2008). On the contrary according to the resource-based theory the internal resources, capabilities and competences of the company are the primary source of competitive advantage (Grant, 1991; Barney, 1995). Nowadays most of the authors are agreed on an integrative view (Amit and Shoemaker, 1993; Grant, 2008). Therefore internal vs. external environment is the first dimension of the categorization of strategic mindsets.

The second dimension is based on the level of dynamism. Neoclassical theory considered the environment unchangeable (Conner, 1991). According to industrial organization school markets have a quasi-static environment which is dominated by the industry forces (Porter, 2008). On the other hand Child (1972) pointed out competition can

* PhD candidate at Corvinus University of Budapest and Consultant at Horváth & Partners Management Consultants.
e-mail: zoltan.bakonyi@horvath-partners.com

be even defined by the management itself. Moreover according to other authors industry structure itself is based on the perception and decision of the company (Kuwada, 1998; Kim and Mauborgne, 2008). In that dimension the most important question is whether the company consider its environment static or dynamic. Hence four types of strategic mindsets (1. figure) can be defined based on the internal vs. external environment and static vs. dynamic distinctions.

Fig. 1: The four types of strategic mindsets)

		Internal Environment	
		Static	Dynamic
External Environment	Static	*Classic fit*	*Internal adaption*
	Dynamic	*External reconstruction*	*Radical reconfiguration*

Source: own figure

Classic fit. Management with classic fit strategic mindset defines both the internal and external environment unchangeable. Their primary goal is to fit the internal strengths of the company to the external opportunities. The strategy of this strategic mindset rather focuses on sustain the existing sources of economic rents by cost reduction or conservative expansion of the existing product lines. Decisions of management with classic fit are mostly risk-aversive. The most important question of this kind of strategic mindset is how the company can capitalize the market opportunities with its existing resources?

Haldiram's, the Indian snack manufacturer had stabile position in the Western European markets. In those markets middle-aged people were the most significant customers of the company, but because of the growing potential of teenager consumers, Haldiram's entered even this segment with popcorn and cheese ball products which had been already tested on other markets (haldirams.com, 2003).

The most dangerous downsize of the classic fit strategic mindset is that companies can become stocked its position and do not invest in new developments (Hamel and Prahalad, 1989). According to Prahalad and Hamel (1993) some of the leading firms lose their competitive advantage because of their resource affluence and lack of ambition. They pay too much attention to the "fitting" itself and are not open for new possibilities.

Internal adaption. Here management capitalizes the external opportunities by development of the internal resources of the company. The aim of this strategic mindset is to find the optimal resource-combination which can satisfy the existing customer needs profitably. During the development processes management tries to maximize its industry expertise. The main strength of this strategic mindset is the ability of learning but most of its initiatives are related to process innovation fostering adaption to the market circumstances. The most frequent question of this strategic mindset is how the company should change its resource-portfolio to adapt to the existing market opportunities?

The mission of the Tamil Nadu-based Aravind Eye Hospital (AEH) is to eliminate unnecessary blindness even among those people who cannot pay for the surgery. Therefore the company decreased its costs radically by the process standardization method of McDonald's. To reduce human resource costs a complex training program was established. Moreover a radical facility reconstruction helped AEH to reach a higher percentage of infrastructure utilization. By these developments they became one of the cheapest and best eye hospitals in the world (Matalobos et al., 2010).

One of the disadvantages of this strategic mindset is that it mostly results in a "follower" strategy because it mostly follows the existing market trends and industry structure.

External reconstruction. In this case management defines the internal resources static but it thinks industry structure is modifiable. For instance company introduces a brand new product or business model based on its existing knowledge. The most important question of this strategic mindset is in what kind of market or segment the company can capitalize its resources?

In India because of language differences there are only few state-wide newspapers, most of them are in English. But the Madhya Pradesh-based Hindi newspaper, Dainik Bhaskar decided to be a country-wide actor in local languages. The core competence of the company based on its expertise in Hindi journalism and local market researches. That is why it decided to make the largest market research in the history of Madhya Pradesh. After the survey with 200.000 households, Dainik Bhaskar could make more accurate product innovation and segmentation than anyone before. Hence the company became a top player in the state and started an aggressive expansion in whole India (Munshi, 2009).

The most hazardous disadvantage of external reconstruction is that company can pay too much attention to the new customer needs rather than the development of its own existing resources.

Radical reconfiguration. Here management considers both internal and external environment dynamic and thus it is open to make risky decisions. It is ready to make changes even in the resource-portfolio and in the industry structure. The main question of this strategic mindset is how the company can maximize its shareholder value by rethinking the industry structure and the company resources?

By radical product development based on precise marketing insights, a small Indian enterprise, CavinKare became one of the top leaders of shampoo and perfume market in Tamil Nadu. During their market researches in the

rural India they realized what kinds of special problems local people face. One of the most important challenges was the food safety because most of the packaged meals became polluted during the manufacturing processes. CavinKare perceived this challenge as a significant business opportunity so it decided to enter the food packaging industry by special technology to eliminate polluted meals in the rural Tamil Nadu. Thus CavinKare became a multi-diversified company (Munshi, 2009).

The most dangerous downside of radical reconfiguration is based on its instable nature. Because both internal and external environment are declared changeable it results in high risk of that company loses its focus and has to face significant complexity.

Practical implications. *Innovation can be categorized in several ways. Incremental innovation emphasizes little modifications of the product or technology. On the contrary radical innovation can be described as a non-linear change in the processes or business model of the firm. Davila et al. (2013) distinguish even the category of semi-radical innovation which means radical change in only one aspect of the firm (e.g. technology or business model) while the other aspects remain the same. Strategic mindset dominates the thoughts of the management about the future business opportunities of the company and therefore it influences even the innovation strategy of the firm.*

Assumption 1: The more dynamic strategic mindset results the more radical innovation strategy.

For instance if the management of the company has the classic fit strategic mindset even the internal and external environment of the firm is considered to be static and unchangeable. Therefore the management may support only those kinds of innovation initiatives which are strongly related to the firms existing resources and markets. By this way this company may implement only incremental innovation.

One of the basic principles of the radical reconfiguration strategic mindset is that even the industry structure and the internal resource-portfolio is modifiable therefore it has a greater possibility for radical innovation than other strategic mindsets. According to the internal adaption strategic mindset the external environment is not changeable so it may concentrate mostly on internal processes and technologies. On the other hand external reconstruction focuses mainly on the industry structure not on the resource-portfolio of the company, so it may implement product and business model innovation. Thus internal adaption and external reconfiguration are mostly related to semi-radical innovation strategies.

As it was mentioned before, numerous factors can influence the strategic mindset thus even the mindsets can change in time. One type of these changes is the pursuit of stability.

Assumption 2: In time strategic mindsets become more static.

One of the most typical causes of this change is the path dependency (Sydow and Schreyögg, 2009). In this case path dependency is based on the observations of the company about its performance. If the company is successful in a period of time, management can be convinced to maintain the current strategy even in the next period. Therefore company strategy remains the same like it was before because it seems to be a less risky strategy to gain rent. The same logic can be identified in the study of Leonard-Barton (1992) who underlines the path dependency of knowledge by pointing out that core competences become core rigidities in the long run.

According to Prahalad and Bettis (1986) dominant logic can be equally influenced by the economic success and by the cognitive patterns of the management. Likewise dominant logic can become a "competency-filter" which makes the innovation more difficult over time (Kor-Measko, 2013). Thus path dependency it is not the strategic mindset which influences strategy but on the contrary it is the strategy which influences the strategic mindset. Thereby strategic mindset can become more static with time.

Originality of the study. *Christensen and Bower (1996) described why the leading hardware companies failed. According to the authors the most important strategic decisions of these companies were mostly based on past performance data and they mainly focused on the incremental improvement of their existing technologies. However to overcome the new technologies of the rivals new way of thinking was needed. The strategic mindset model of this paper may enrich the field of the failure of the leading firms and the reasons why start-up firms are getting less innovative in the long run.*

Research limits. *This paper is a conceptual framework which faces further quantitative researches.*

Key words: *first; second; third; fourth; fifth; sixth*

References

AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.

BARNEY J. (1995), "Looking for inside competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 4, pp. 49-61.

CHILD J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, n. 1, pp. 1-22.

CHRISTENSEN C.M., BOWER J.L. (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 197-218.

CONNER K.R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 121-154.

D'AVENI R.A., DAGNINO G.B. SMITH K.G. (2010), "The Age of Temporary Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 1371-1385.

D'AVENI R.A. (1995), "Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 3, pp. 45-60.

DAVILA T., EPSTEIN M.J., SHELTON R.D. (2013), *Making Innovation Work*, Pearson Education - Financial Times Press, New Jersey, pp. 1-58.

EISENHARDT K.M., SULL D.N. (2001), "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 1, pp.107-116.

GRANT R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation", *California Management Review*, vol. 33, Spring, pp. 114-135.

GRANT R.M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 1-240.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, 3, pp. 63-67.

HALDIRAM.COM (2003), *Haldiram's News*. Downloaded: 24/08/2013.

HAMMOND J.S., KEENEY R.L., RAIFFA H. (1998), "The hidden traps in decision making", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 5, pp. 47-58.

HODGKINSON G.P., HEALEY M.P. (2010), "Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflexion in Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 32, 13, pp. 1500-1516.

KIM W.CH., MAUBORGNE R. (2009), "How Strategy Shapes Structure", *Harvard Business Review*, 2009, n. 4, pp. 71-80.

KOR Y.Y., MESKO A. (2013), "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic", *Strategic Management Journal*, vol. 34, 2, pp. 233-244.

KUWADA K. (1998), "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change", *Organization Science*, vol. 9. November-December, pp. 719-736.

LEONARD-BARTON D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. S1, pp. 111-125.

MARCH J.G., SIMON H. (1993), *Organizations*. Blackwell Publishing, Oxford, pp. 1-300.

MARCH J.G. (1993), *A Behavioral Theory of the Firm*. Blackwell Publishing, Oxford, pp. 1-252.

MATALOBOS A.D., PONS J., PAHLS S. (2010), "Aravind Eye Health Care Operations", *IE Business School Pubication*, pp. 1-10.

MUNSHI P. (2009), *Making Breakthrough Innovations*, How Eleven Indians Pulled Off The Impossible. Collins Business Publishing. pp. 1-236.

PORTER M.E. (2006), *Competitive Strategy*, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 1-365.

PORTER M.E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review in HBR's Must-Reads on Strategy*, vol. 86, n. 1, pp. 23-41.

PRAHALAD C.K., BETTIS R.A. (1986), "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n. 6, pp. 485-501.

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1993), "Strategy Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 2, pp. 75-84.

SMITH W.K., TUSHMAN M.L. (2005), "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", *Organization Science*, vol. 16, n. 5, pp. 522-536.

SYDOW J., SCHREYÖGG J. (2009), "Organizational Path Dependence: Opening the Black Box", *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 4, pp. 689-709.

WALSH J.P. (1995), "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", *Organization Science*, vol. 12, n. 5, pp. 559-577

Moving beyond CSR: the rise of the Benefit Corporations' movement

ANNAMARIA TUAN*

Abstract

Objectives. *The past two decades have seen an increase in research centered on corporate social responsibility and business ethics. During this period we have seen a shift in how the role of business in society is viewed. If we step back to the Seventies, the sole focus of business was profits and maximizing shareholder value (Friedman 1970). The concept of Corporate Social Responsibility changed completely this argument and it focused the attention of companies towards "context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance". (Aguinis 2011, p. 855).*

The rise of the Benefit Corporation movement can be related to this increasing attention towards the role of business in society. Benefit Corporations are companies certified by B Lab, a nonprofit organization, based on how they create value for non-shareholding stakeholders, such as their employees, the local community, and the environment. They can be seen as social hybrid organizations because they mix and match logics, practices and organizational identities of pupose-driven (e.g. social enterprises, NGOs) and proft-driven organizations (Rawhouser et al. 2015). In comparison to other types of hybrid organizations (e.g. Social Purpose Corporations, Low-Profit Limited Liability Corporations), the Benefit Corporation movement is gaining momentum in many countries all over the world and in particular in Italy. In addition, Italy is the first country outside USA to allow companies to register as Benefit Corporations (Società Benefit) and to change therefore the legal status.

In almost 10 years, the global community of Bcorps is reached more than 2,000 Certified B Corporations across 150 industries and 50 countries.

Using insights from the social movement literature (e.g. Davis et al., 2005, Swaminathan and Wade, 1999) and sensemaking/sensegiving theory (Gioia & Chittipeddi 1991, Maitlis and Lawrence 2007, Rouleau 2005), the paper explores the rise of the Benefit corporation movement. It is an interesting example of the institutionalization process of a social movement which generates from a community and reached a legal status by creating both a collective identity and an institutional change. Collective identity stories are considered relevant means to understand how actors make sense and give sense of emerging institutional fields (Fiol and Romanelli, 2012). This extended abstract will provide preliminary results and it represents the basis to develop future research.

Methodology. *The paper draws on a qualitative research design. Italian and American press and web articles have been collected in order to analyze the emergence and the institutionalization of the Benefit Corporation movement in USA and in Italy. Then semi-structured interviews with ten Italian Benefit Corporations have been conducted to understand the benefits and challenges of being part of the movement and its future developments. The interviews lasted from 40 to 60 minutes and were recorded and transcribed verbatim.*

Findings. *In response to growing concern for social and environmental issues by stakeholders, the Benefit Corporation movement raised in 2006 in USA by two entrepreneurs who were trying to find an answer to this question: "how do you actually identify good companies from those that are just saying they are doing good?". This is one of the most controversial issues also in the CSR literature. In general, two of the main risks related to CSR are the risk of greenwashing (Demas and Burbano, 2011), i.e. firms overemphasize positive aspects of their environmental records to mask their actual performance, and decoupling, i.e. firms adopt a symbolic strategy in response to external demands (Marquis et al. 2013). These issues enhance consumers' and stakeholders' skepticism towards CSR activities carried out and communicated by companies.*

From this idea the two entrepreneurs determined it was necessary to create a standard to allow consumers to identify CSR oriented companies, a legal framework that would legally allow companies to consider all stakeholder interests and a brand that would unite all the individual sustainability-related movements as one. As a consequence they founded the B Lab, a no-profit organization, which was tasked with:

- *"Building a community of Certified B Corporations that meet rigorous standards of social and environmental performance, accountability, and transparency;*
- *Passing legislation to create a new type of corporation-the benefit corporation-operating much like traditional corporations but with higher standards of corporate purpose, accountability, and transparency-allowing leaders legal protection to pursue a higher purpose than profit;*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Pisa
e-mail: annamaria.tuan@unipi.it

- *Developing a customizable platform for benchmarking, measuring, and reporting on impact-to be used by impact investors, fund managers, and impact entrepreneurs to measure what matters". (www.bcorporations.net)*

As we can see there is on one hand the possibility to be certified as Bcorp and on the other hand the legal form of Benefit Corporations, this is a point which deservers further investigation.

B Corp certification is similar to Fair Trade certification for coffee or LEED certification for green buildings but the key difference is that it evaluates an entire company (e.g. worker engagement, community involvement, environmental footprint and governance structure) rather than looking at just one aspect of a company (e.g., a building or product). Benefit Corporations are required to report their social, environmental and community impacts in a rigorous and transparent way, by adopting globally recognized standards such as the B Impact Assessment (BIA).

The BIA is an assessement tool which measures the impact of the company in five areas: environment, workers, customers, community and governance (Fig.1).

In order to gain the certification the minum value to reach is 80 in a scale from 0 to 200. In addition every two years the company has to validate the certification and to improve the score in line with the continuos improvement promoted by the Bcorp movement.

Fig. 1: B Impact Assessment

Governance	*Environment*
• *Transparancy*	• *Energy use*
• *Ownership*	• *Facilities*
Workers	• *Supply chain*
• *Job growth*	• *Manufacturing*
• *Compensation and benefits*	*Impact business models*
• *Employment practices*	• *Direct impact products/services*
• *Work environment*	• *Targeting underserved communities*
• *Employee ownership*	• *High impact supply chain*
Community	
• *Suppliers*	
• *Local*	
• *Diversity*	
• *Charity*	

Source: adapted from http://bcorporations.net

On the other hand, a company can become a Benefit Corporation by changing its legal status. Certified Bcorps differ from Benefit Corporations even if they are two faces of the same coin. The new form of corporate entity is authorized by 30 U.S. states, the District of Columbia and from January 2016 also by Italy. With this legislation, Italy becomes the first country in the EU and the first country in the world outside of the USA to create a specific legal form (i.e. Società Benefit) that lets business leaders consider their companies' impact on stakeholders like society and the environment on the same level as they consider their profits.

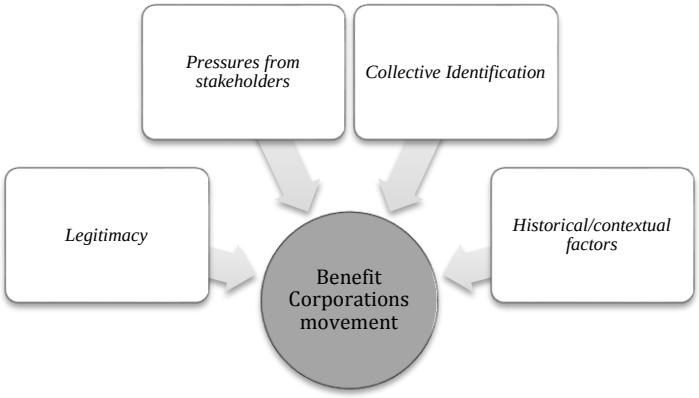
The introduction of the law in the "Legge di Stabilità 2016" has been proposed by Senatore Mauro del Barba and by Nativa Srl, the first certified Benefit Corporation in Italy. As we will see later, this is an interesting point to delve deeper because it is an example of how a movement raised by a community reached a legal status.

In order to become Società Benefit (SB) companies should integrate in their Statutes the objective to have a positive impact on society and on environment. From January 2016 to February 2017 the number of companies which decided to become Società Benefit in Italy increased from 5 to 78 and most of them are small and medium enterprises and start-up. It is worth noting that companies that decide to become a Società Benefit do not have any type of economic or fiscal incentives from the government. In this way, only companies wich really want to adhere to these values become Società Benefit and not for economics returns.

From this brief overview about the history of the Benefit Corporation we can therefore state that we are facing the rise of a social movement defined as "formal or informal grouping of people focused on social change […]which affect the relationship between businesses and societies" (Kurland et al. 2014, p. 2). By analyzing the collected data and the interviews made with 10 Benefit Corporations we can provide the following preliminary results regarding the institutionalization process of the social movement, which will be further analyzed.

The rise of the movement can be related at least to five factors: 1) the willigness of firms to be legitimized for their CSR efforts; 2) the institutional pressures raised by stakeholders; 3) the need for a collective identification; 4) the historical and contextual factors of the countries:

Fig. 2: Theoretical framework



Source: own elaboration

1) the willigness of firms to be legitimized for their CSR efforts
Corporate Social Responsibility activities may include actions within the firm such as incorporating greater environmental and safety standards, as well as charitable contributions to local communities or to NGOs or stakeholder engagement initiatives. Companies have a number of tools to communicate their CSR activities, such as the CSR Reports, the Website and also social media (Du et al. 2010, Schultz et al. 2013). Neverthless, communicating CSR is a challenging topic because it can breed skepticism and it can enhance the risk of greenwashing (Demas & Burbano 2011, Parguel et al. 2011, Jahdi & Acikdilli 2009).
As suggested by Bansal & Roth (2000) and Aguinis & Glavas (2012), legitimation is one of the main objectives for companies to adopt CSR. Organizations adopt CSR initiatives in order to strengthen the appropriateness of their actions within a given set of regulations, norms, values, and beliefs established by multiple stakeholders (Suchman, 1995). By improving their legitimacy, firms aim to achieve the approval of stakeholders which may translate into survival, long-term sustainability, lower risk, and employee satisfaction (Bansal & Roth, 2000).
Therefore, we can suggest that, given that the Benefit corporation certification certifies the entire business and not only the product or a service, it can help companies to protect the core business and to diminuish the risk of greenwashing. In addition the legal status provides entrepreneurs, owners and investors with the assurance that the company's social and environmental values remain equally important to making profit.
Bcorp managers, during the interviews, indeed state:
"it was very helpful to follow the certification path because it helped us to understand what we were really doing in terms of CSR" (Interview #2).
"we have decided to join the movement because it was considered as a natural step given that we were already doing what the assessment tool was asking. We only missed to "give a name" to what we were already doing" (Interview #4)
"Joining the movement gave as the possibility to certify what we were already doing" (Interview #5).
2) the institutional pressures raised by stakeholders
As suggested by some scholars (e.g., Aguinis & Glavas 2012, Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Boal & Peery, 1985; Sharma & Henriques, 2005) firms engage in CSR due to institutional pressures, particularly from stakeholders. Stakeholders, which range from consumers to investors to communities, have many expectations regarding the firm's CSR activities. In addition, given the rise of Web 2.0 and Social Media, they are gaining an active role in the relationship with companies. Consumers in particular have an increasing interest towards ethical and green products (Nielsen 2015) and also millennials pay more attention towards companies' behaviour not only for purchasing reasons but also before applying for a job (Deloitte 2016). The rise of the Benefit Corporations can be seen as a way to reply to these stakeholders' pressures and to provide them a certification or/and the legal status of Bcorp which state that the company is alligned with the social and environmental declared values.
3) the need for a collective identification
As previously stated, the movement started in USA and it is spreading all over the world. From the interviews, we can underline that B Corp managers feel to be part of a movement and they are also very proud of this.
"Thanks to the certification, we feel part of a community of people who shares our values" (Interview #10)
We can therefore suggest that the Benefit Corporation movement allows to create a collectivistic identity in which companies can recognize themselves.
The collectivistic identity is one of the identity types suggested by Brickson (2007) and further developed by Basu and Palazzo (2008) in the CSR context. By collectivitistic identity we mean the orientation of companies to see themselves as members of a large groups that go beyond simply the stakeholders most relevant to their immediate businesses […] but the are apt to define themselves almost in universal terms, such as "we believe in eliminating poverty" or " we strive for a sustainable earth"" (Basu and Palazzo 2008, p. 126). Given that the motto of the

Bcorp movement is "doing business as a force of good" we can suggest that Bcorps have a collectivistic identity. It is also interesting to see that the majority of Bcorps are small and medium enterprises and a rising number of start-up (the most important and large Bcorp companies are Patagonia, Ben&Jerry and Natura). Why large companies do not join the movement? This is an interesting point which will be further analyzed. One argument could be that large companies already have their own identity and do not need to be identified with a broader movement. On the other hand small and medium enterprises are looking for something to be recognized and to identified in. In the Bcorp movement they can find a collective identity in which they recognized themselves.

4) the historical and contextual factors of the countries
The fact that Italy is the first country outside USA to adopt the BCorp legislation is not a coincidence. Italy has a strong history of civil economy which raised fundamental questions about the complex links between markets, states and civil society. For example we mention Olivetti and Luisa Spagnoli as pioneers companies which were already adopting CSR initiatives even if they were not labelled in that way. In addition catholic and comunist roots are very strong in Italy which can influence the attention towards the Bcorp movement. Italy is therefore a breeding ground in which the Bcorp movement can develop. This point will be further analyzed in detail.

Research limits. *This is just the first step of a broader research project which will analyze in more detail the institutionalization process of Benefit Corporations and will provide more insights about the theoretical framework.*

Practical implications. *Understanding the rise of the Benefit Corporation movement can provide firms some insights related to how they can better implement CSR strategies and enhance their legitimacy and reputation.*

Originality of the study. *The literature about Benefit Corporation is still scant (e.g. Hiller 2013, McMullen et al 2016, Rawhouser et al. 2015, Stubbs 2016) and therefore this paper is the first step of a broader resarch project which tries to provide evidence about the movement. The contribution of this paper is to analyze the institutionalization process of a social movement which started from a community and reached a legal identification which provides legitimation to companies' social and environmental efforts.*

Key words: *benefit corporations; corporate social responsibility; sensemaking; institutional theory; social movement*

References

AGLE B., MITCHELL R., SONNENFELD J. (1999), "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 507-525

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

AGUINIS H. (2011), "Organizational responsibility: Doing good and doing well", in Zedeck S. (Ed.), APA Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3, pp. 855-879. Washington, DC: American PsychologicalAssociation.

BANSAL P., ROTH K. (2000), "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 4, pp. 717-736.

BASU K., PALAZZO G. (2008), "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking", *The Academy of Management Review*, vol. 33, n. 1, pp. 122-136

BOAL K.B., PEERY N. (1985), "The cognitive structure of corporate social responsibility", *Journal of Management*, vol. 11, n. 3, pp.71-82.

BRICKSON S. (2007), "Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value", *The Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 864-888

DAVIS G.F., McADAM D., SCOTTO W.R., ZALD M.N. (eds.) (2005), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press, New York.

DELOITTE (2016), The 2016 Deloitte Millennial Survey, retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf.

DELMAS M.A., BURBANO C.V. (2011), "The Drivers of Greenwashing", *California Management Review*, vol. 54, n.1, pp. 64-87

DU S.B. 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.

FIOL C.M., ROMANELLI E. (2012), "Before Identity: The Emergence of New Organizational Forms", *Organization Science*, vol. 23, n. 3, pp. 597-611.

FRIEDMAN M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.

GIOIA D.A. CHITTIPEDDI K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 6, pp. 433-448.

HILLER J.S. (2013), "The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 118, n. 2, pp. 287-301.

JAHDI K., ACIKDILLI (2009), "Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (Csr): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?", *Journal of Business Ethics*, vol. 88, pp. 103-113

KURLAND N.B., McCAFFREY J. (2014), "Social movmenet organization leaders and the creation of markets for local goods", *Business &* Society, vol. 55 n. 7, pp. 1- 42.

MAITLIS S., LAWRENCE T.B. (2007), "Triggers and enablers of sensegiving in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 57-84.

MARQUIS C., QUIAN C. (2013) "Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?", *Organization Science*, vol. 25, n. 1, pp. 127-148

McMULLEN J.S., WARNICK B.J. (2016), "Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization?" *Journal of Management Studies*, vol. 53, n. 4, pp. 630-662.

NIELSEN (2015), The sustainability imperative. New insights on consumer expectation, retrieved from https://www.nielsen. com/content/dam/nielsenglobal/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf.

PARGUEL B., BENOIT-MOREAU F., LARCENEUX F. (2011), "How sustainability ratings might deter "Greenwashing": A closer look at ethical corporate communication", *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n. 1, pp. 15-28.

RAWHOUSER H., CUMMINGS M., CRANE A. (2015), "Benefit Corporation legislation and the emergence of a social hybrid category", *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 13-35.

ROULEAU L. (2005), "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 7, pp.1413-1441.

SCHULTZ F., CASTELLO' I., MORSING M. (2013), "The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View", *Journal of Bussiness Ethics*, vol. 115, n. 4, pp. 115-681.

STUBBS W. (2016), "Sustainable Entrepreneurship and B Corps", *Business Strategy and the Environment*, published online.

SUCHMAN M. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 571-610.

SWAMINATHAN A., WADE J.B. (2001), "Social Movement Theory and the Evolution of New Organizational Forms. In The Entrepreneurship Dynamic in Industry Evolution", Edited by Schoonhoven C.B., Romanelli E. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

ZALD M., ASH R. (1966), "Social movement organizations: growth, decay and change", *Social Forces*, vol. 44, n. 3, pp. 327-341.

Websites

http://www.bcorporations.net
http://www.societabenefit.net
http://benefitcorp.net

TRACK

LA PLURALITÀ DEI PERCORSI STRATEGICI PER LA CO-CREAZIONE DI VALORE

Business model e co-creazione del valore: il caso Xelexia
TONINO PENCARELLI, LINDA GABBIANELLI, EMANUELA CONTI

La co-creazione di valore per l'innovazione del servizio sanitario: il caso di una clinica nefrologica
SILVIA COSIMATO, GENNARO MAIONE, DEBORA SARNO, CARLO TORRE

Technology innovation, user generated content e customer satisfaction: quali opportunità di value co-creation?
ANTONIO BOTTI, MARA GRIMALDI, ANTONELLA MONDA, MASSIMILIANO VESCI

Il processo di internazionalizzazione delle born global a conduzione familiare
FABIO MUSSO, BARBARA FRANCIONI, GIORGIA MASILI

Business model e co-creazione del valore: il caso XELEXIA

TONINO PENCARELLI* LINDA GABBIANELLI• EMANUELA CONTI♠

Obiettivi e framework della ricerca. *In letteratura esistono numerose definizioni di business model (Zott et al., 2011) essenzialmente basate sul come l'impresa ottiene profitti e crea valore per il cliente (tra gli altri Johanson et al., 2008; Magretta, 2002). In altre parole, i business model si possono definire come "stories that explain how enterprises work" (Magretta, 2002).*

Sulla scia della seminale impostazione di Drucker (1994), in cui l'autore sostiene che "a good business model answers the following questions: who is your customer, what does the customer value and how do you deliver value at an appropriate cost", il business model si traduce in uno schema logico che unisce idee, tecnologie e business performance (Chesbrough et al., 2011) e spiega come un'impresa può, attraverso lo sforzo imprenditoriale, trasformare il suo potenziale in nuovo valore (Zott e Amit, 2010; Ostelwarder e Pigneur, 2010). La letteratura include nel concetto di business model una serie di elementi di cui i più ricorrenti sono: 1) la proposta di valore, 2) il segmento di mercato, 3) la posizione dell'impresa nella catena del valore, il contributo alla creazione e alla consegna del valore e le risorse esterne complementari 5) il meccanismo sottostante la profittabilità (Timmers, 1998; Magretta, 2002; Morris et al., 2005; Zott et al., 2011).

Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010) propongono un processo strutturato di sviluppo del modello di business definito schema Canvas, basato sulla logica del visual thinking per creare e sviluppare modelli di business innovativi e per consentire di condividere concetti complessi in maniera semplice e con linguaggio universale prevedendo le seguenti fasi: design: insight del cliente, definizione della value proposition, sviluppo dello schema del modello di business Canvas, assessment strategico e innovazione del modello di business.

I business model non rispondono a leggi matematiche e la loro validità viene confermata nel tempo come qualsiasi progetto innovativo (Mullins e Komisar, 2009).

La letteratura più recente si focalizza sui modelli di business caratteristici la trasformazione digitale. Infatti, le tecnologie digitali, la logica della condivisione e l'ottimizzazione dell'impatto ambientale delle attività umane stanno favorendo la nascita di nuovi modelli di business (Caroli, 2017).

In particolare, la maggior parte dei settori produttivi sta attraversando una digital transformation che presenta importanti riflessi sul modello di business delle imprese: l'affermazione delle "piattaforme" digitali, ovvero "ambiti ove si aggregano insiemi di persone per svolgere attività nuove o realizzare in modo nuovo (basato appunto sulla digitalizzazione delle informazioni) attività tradizionali" (Caroli, 2017, p. 160).

I business model digitali permettono di mobilitare e combinare risorse e capacità anche oltre i confini aziendali consentendo la realizzazione di nuove soluzioni per creare e catturare valore (Schlagwein e Schoder, 2011; Gawer e Cusumano, 2008; West, 2003; El Sawy e Pereira, 2013).

Le nuove tecnologie adottate nei business model digitali hanno reso possibili forme di partecipazione, di dialogo trasferimento di conoscenza e integrazione delle risorse tra impresa, cliente e altri soggetti nella progettazione o sviluppo di offerte (Piller et al., 2011; Ramirez, 1999; Colurcio et al., 2016) che non solo incentivano ma amplificano fortemente la possibilità di co-creazione di valore.

Difatti, la Service Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004; 2008) ha individuato nell'integrazione delle risorse dei diversi attori del network il presupposto per la co-creazione del valore, trasformando il cliente da soggetto passivo a integratore di abilità, conoscenze e competenze (Vargo e Lusch, 2006; 2008). In questa prospettiva il concetto di valore per il cliente assume il significato di valore d'uso contestualizzato.

Si possono anche verificare situazioni di co-distruzione del valore che comportano una riduzione di benessere per almeno uno dei due attori coinvolti nell'interazione (impresa e consumatore). Ciò si verifica quando uno o entrambi i soggetti coinvolti nel processo di co-creazione del valore utilizzano le risorse disponibili in modo incongruo rispetto alle reciproche aspettative (Plé e Cáceres, 2010; Echeverri e Skålén, 2011).

In definitiva, la co-creazione del valore con il cliente viene valorizzata nei business model che adottano nuove tecnologie, come nel caso delle piattaforme online oggetto di questo studio.

Le principali modalità per generare i ricavi nei business model digitali sono (Caroli, 2017):

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

• Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Urbino "Carlo Bo"
e-mail: linda.gabbianelli@uniurb.it

♠ Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Urbino "Carlo Bo"
e-mail: emanuela.conti@uniurb.it

1- *Service fee (una fee per i soggetti che la piattaforma mette in collegamento proporzionale al valore della trasnazione; es, Airbnb);*
2- *Freemium (i servizi di base sono gratuiti e gli utilizzatori sono stimolati a richiedere servizi aggiuntivi a pagamento; es, Cousera ed Edx);*
3- *Membership plus usage (la piattaforma richiede un pagamento per entrare nella community e utilizzare determinati servizi; es, piattaforme di car sharing)*
4- *Flat membership (la piattaforma richiede una fee per l'appartenenza alla community che consente l'accesso a tutti i servizi; es, Techshop)*
5- *On sale (la piattaforma facilita la vendita on line di prodotti e servizi che acquista a prezzi convenienti; es, i portali di e-commerce).*

Lo scopo del lavoro è illustrare come i modelli di business digitali permettono l'amplificazione dei processi di co-creazione del valore per le imprese ed altri attori coinvolti analizzando il modello di business di una piattaforma digitale service-based.

Metodologia. *La scelta metodologica alla base del lavoro consiste nell'illustrazione di un single case study che trova giustificazione nella coerenza con l'obiettivo dello studio e con la natura multiforme e complessa del fenomeno indagato (Eisenhardt, 1989; Mari, 1994; Yin, 2009).*

XELEXIA è una piattaforma nata nel 2016 che abilita il matching tra aziende e consulenti rendendo disponibili competenze ed esperienze di esperti e professionisti ad organizzazioni che vogliono realizzare progetti in outsourcing.

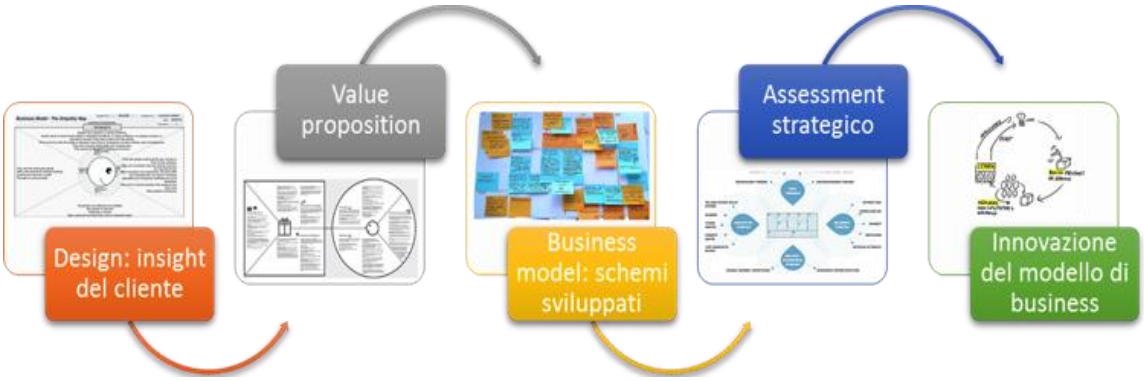
Il caso di studio è stato analizzato mediante l'effettuazione di un'intervista profondità con il fondatore realizzata da un autore nel mese di gennaio 2017 e l'analisi dei dati secondari (il piano del modello di business e il sito web).

L'intervista semi-strutturata si è incentrata sull'analisi delle fasi dello schema Canvas.

Risultati. *XELEXIA è una piattaforma in fase di attuazione che ha la finalità di rendere disponibili competenze ed esperienze di esperti (ingegneri, designer, chimici, fisici, avvocati, consulenti di marketing e di comunicazione, ecc.) ad aziende che vogliono gestire progetti in outsourcing. Xelexia risponde ai bisogni di Project Managers di grandi imprese o imprenditori di PMI che intendono sviluppare progetti e attività in tempi brevi avvalendosi di una rete aperta di conoscenze e competenze ottenibili online ed offre agli specialisti l'opportunità di valorizzare le proprie competenze. È' un portale innovativo dotato di un CMS (content management system) ovvero di una strumentazione completa per gestire i progetti online anche da smarthphone.*

La progettazione del business è stata realizzata dal fondatore esperto di project management e si basa sul principio del MVP (minimum viable product) volto a minimizzare il rischio e a realizzare prodotti innovativi abbattendo il valore dei costi dell'investimento. La progettazione del business model è avvenuta ricorrendo allo schema Canvas (Ostelwarder e Pigneur 2010) seguendo un processo strutturato come nella Figura 1.

Fig. 1: Processo di generazione del business model



Fonte: ns elaborazione

Le empathy maps (prima fase, design: insight del cliente) consistono in schemi che identificano il profilo di clientela. In particolare, per ciascun cliente si descrivono i seguenti aspetti: che cosa pensa, come si sente, cosa vede, cosa ascolta, cosa dice e fa e le sue sofferenze e i suoi desideri. Nello specifico, i tre possibili segmenti di clientela di Xelexia individuati dal fondatore sono i seguenti: le aziende grandi, le PMI e gli specialists.

La value proposition di Xelexia (seconda fase del processo) consiste in una piattaforma digitale in grado di connettere aziende e professionisti di tutto il mondo, consentendo la realizzazione di processi di co-progettazione e sviluppo di soluzioni innovative per rispondere alle esigenze della domanda. A tal fine la piattaforma fornisce supporti e contenuti per abilitare la co-creazione del valore insito nello sviluppo di progetti innovativi.

I soggetti registrati nella piattaforma possono lanciare dei progetti richiedendo le competenze necessarie per realizzarli. Un motore di ricerca interno alla piattaforma propone un panel di possibili partner classificati secondo il "reputability index" calcolato sulla base delle competenze possedute (valutate dal sistema di certificazione interno) e dei giudizi espressi dagli utenti della piattaforma.

Lo schema di business model Canvas ha consentito di identificare numerose modalità di creazione e consegna del valore.

Il fondatore di Xelexia, ha proceduto allo sviluppo dello schema Canvas (fase tre del processo) focalizzandosi sui 9 blocchi che lo compongono: 1) segmento di clientela, 2) value proposition, 3) i canali per mettersi in contatto con i clienti, 4) le relazioni instaurate con i clienti, 5) i flussi di ricavi, 6) le risorse chiave, 7) le attività chiave, 8) i partner chiave, 9) la struttura dei costi.

In particolare, i primi due blocchi sono stati individuati nelle prime due fasi del processo di generazione del business (Fig. 1). I canali con cui l'impresa raggiunge i clienti sono on line. Le relazioni si possono instaurare tra i soggetti registrati e tra il gestore della piattaforma e i soggetti esterni (es. associazioni di categoria, ordini professionali, ecc.).

I flussi di ricavi di Xelexia possono provenire da: 1) l'accesso base gratuito con l'opzione di acquistare servizi aggiuntivi a pagamento come ad es. avere maggiore visibilità, analisi del proprio posizionamento, ecc. (Fremium); 2) l'abbonamento mensile o annuale per accedere a tutti i servizi offerti (Flat membership); 3) una percentuale sul valore dei progetti che si chiede all'azienda o allo specialista (Service fee).

Le risorse chiave di Xelexia consistono nel sistema di ranking per individuare i migliori utenti e in strumenti per gestire i progetti. La attività chiave di Xelexia riguardano il sistema di certificazione e gestione dei feedback sui progetti realizzati. Xelexia potrà sviluppare partnership chiave con soggetti esterni alla piattaforma come ad esempio Associazioni di categoria e ordini professionali per individuare imprese e professionisti potenziali clienti ed enti di ricerca per individuare i "certificatori" ad esempio in ambito accademico. Infine, i costi che Xelexia dovrà sostenere riguarderanno i costi di gestione e di attività di comunicazione della piattaforma.

La quarta fase del processo di progettazione del business ovvero l'assessment strategico prevede un accurato studio dei seguenti elementi dell'ambiente esterno: le forze del mercato (ovvero tutte le dinamiche che il mercato si trova ad affrontare e che lo modificano), le forze del settore (individuabili nelle 5 forze competitive di Porter), le tendenze chiave (tendenze tecnologiche, normative, sociali, culturali, ecc) e le forze macro economiche (le condizioni del mercato globale, i mercati di capitali, le materie prime e altre risorse ecc).

Nell'ambito della fase di assessment strategico si prevede la valutazione che gli utenti potrebbero effettuare del modello di business evidenziandone i pro e i contro. Le considerazioni sono state effettuate cercando di immedesimarsi nei diversi soggetti ed immaginando di valutare Xelexia nella sua proposta di valore e nella sua operatività.

Incrociando i punti di forza e debolezza con minacce e opportunità (SWOT) è stata ottenuta la matrice TOWS (Watkins, 2007) che individua le prossime azioni da sviluppare o i potenziali pericoli in fase di implementazione del modello.

La quinta fase di innovazione del modello di business consiste nel controllo e miglioramento del business. Fra i possibili sviluppi della piattaforma Xelexia vi è la fornitura di servizi di e-commerce, la consulenza offline proponendo Xelexia come fornitore di specifiche competenze, sviluppo di strumenti per la gestione del lavoro a distanza favorendo lo "smart working" e la vendita di spazi pubblicitari per gli utenti della piattaforma.

Al fine di una migliore comprensione del business che si intende realizzare, è stato redatto il piano di digital marketing e di comunicazione. Il piano finanziario (conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario) dei primi quattro anni di attività, invece, contiene la struttura dei costi, dei ricavi e degli investimenti in funzione di possibili scenari che si possono realizzare.

Data la logica collaborativa su cui la piattaforma si basa, Xelexia rappresenta un esempio calzante di business digitale in cui la value co-creation tra gli attori coinvolti viene potenziata dal canale web. Così come è possibile costruire reti di imprese che si accordano per raggiungere un obiettivo comune, anche in Xelexia sarà possibile collaborare con partner preferenziali, scambiando o richiedendo prestazioni professionali o specifici know-how, facilitando lo sviluppo di una maggiore potenzialità innovativa e alimentando knowledge network.

I principali punti di forza di Xelexia risiedono nell'ampia disponibilità di competenze, nello sviluppo di un sistema di certificazione delle competenze dei consulenti e nella disponibilità di un team di specialisti eterogenei.

Le principali criticità del business model Xelexia sono principalmente riconducibili alla complessità nello sviluppo tecnico dell'architettura, alla necessità di testare sul campo il business model realizzato, alla difficoltà nel prevedere i ricavi ed alla formalizzazione del processo decisionale.

Limiti della ricerca e sviluppi futuri. *Il principale limite dello studio consiste nel fatto che si è analizzato un singolo caso e pertanto i risultati non sono generalizzabili sul piano teorico, sebbene sollecitino alcune implicazioni preliminari. Tuttavia, come premesso, lo studio condotto è esplorativo ed è stato sviluppato attraverso una metodologia qualitativa che ha consentito di analizzare in profondità un fenomeno nuovo e poco conosciuto. Inoltre, il digital business model analizzato è stato progettato ma non ancora attivato, per cui non è possibile valutare la sua efficacia e sostenibilità. Comunque, ai fini dello studio era importante conoscere e valutare la logica del business model e sviluppare riflessioni teoriche e pratiche. Le ricerche future dovrebbero essere indirizzate allo studio di più casi di business model digitali per comprenderne le modalità di co-creazione del valore e dell'esperienza (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; Prahalad, Ramaswamy, 2004) d'uso vissuta dagli attori coinvolti.*

Implicazioni teoriche e pratiche. *Si possono trarre alcune implicazioni preliminari sul piano teorico e pratico.*

Riguardo alle implicazioni teoriche lo studio consente di confermare quanto affermato in letteratura riguardo alla concezione di business model quale modalità per creare valore per i clienti ed ottenere profitti per l'impresa (tra gli altri Magretta, 2002; Caroli, 2017 tra gli altri), e alla pluralità elementi che lo costituiscono (tra gli altri Morris et al., 2005; Zott et al., 2011).

Inoltre, il presente studio conferma che nei business model digitali la co-creazione del valore è potenziata (Caroli, 2017) in virtù delle maggiori opportunità di dialogo e di scambio di risorse e competenze tra gli attori coinvolti (tra gli altri Vargo e Lusch, 2006, 2008; Colurcio, 2016).

Nel caso Xelexia emerge una sorta di missione sociale in quanto la piattaforma digitale consente di abbattere le barriere sociali e geografiche e al contempo fornisce una opportunità di lavoro e di reddito per tutti coloro che, anche per motivi di salute, non possono fisicamente raggiungere il posto di lavoro.

Rispetto alla letteratura il caso consente di proporre due avanzamenti concettuali:

- riguardo alla definizione di business model (Magretta, 2002, tra gli altri) riteniamo che occorra includere anche la creazione del valore per gli stakeholder, il sistema innovativo locale e, dunque, per il territorio. Infatti, a nostro avviso, un business model si caratterizza non solo per la creazione di valore per i clienti e per l'impresa (ambito competitivo) ma anche per altri stakeholder come i dipendenti, la pubblica amministrazione, la comunità locale, ecc. (ambito sociale) e per gli attori del sistema innovativo locale come imprese minori del settore, associazioni di categoria, fablab, centri per lo sviluppo dell'imprenditorialità, ecc. (ambito innovativo). Ne consegue che i business model di maggiore successo dovrebbero essere i business maggiormente sostenibili sul piano economico, sociale ed innovativo nel medio termine, capaci di generare maggiore valore complessivo nei diversi ambiti d'analisi suddetti.

- con riferimento agli elementi costitutivi di un business model (Morris et al., 2015, tra gli altri) riteniamo che, alla luce delle considerazioni sopra illustrate, occorra includere tra gli elementi costitutivi del business model il contesto sociale ed il sistema locale di innovazione (Coda, 1984; Pencarelli, 2013). Inoltre, riteniamo che si debba aggiungere anche il piano di marketing e di comunicazione del business, che consente di creare e co-creare ulteriore valore, e un bilancio previsionale di medio termine di tipo economico e sociale.

Lo studio consente di formulare anche delle riflessioni in merito al processo di generazione del business attraverso lo schema canvas (Osterwald e Pigneur, 2010).

Lo schema canvas è uno strumento che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi e pertanto aiuta a riflettere e a stimolare la creatività di colui che ha un'idea di business.

Tuttavia, rispetto ad un percorso classico di analisi e formulazione strategica, è carente su alcuni elementi: ad esempio il modello canvas analizza le fonti di costi e ricavi ma non fornisce la strumentazione per un business plan. Tant'è che non tiene conto della sostenibilità economica del business.

Spostando l'attenzione sull'analisi e formulazione delle strategie, il processo di generazione del business model non fornisce indicazioni su come le strategie si implementano tralasciando, tra l'altro, precisazioni sulla costruzione e modalità di attuazione dei piani strategici.

Il fondatore di Xelexia, ritiene che lo schema di generazione del business proposto da Osterwald e Pigneur (2010) sia "uno strumento utile che aiuta a formulare e sistematizzare l'idea imprenditoriale. Tuttavia, è un elemento parziale in ottica di pianificazione strategica, ovvero può essere considerato una parte di un piano strategico."

Lo studio consente di trarre anche alcune implicazioni pratiche per le aziende, gli specialist, il gestore della piattaforma, gli stakeholder, il sistema dell'innovazione locale e, più in generale, per il territorio.

Le implicazioni pratiche per le aziende potenziali clienti sono: la possibilità di utilizzare un motore intelligente di matching, la garanzia di qualità del servizio, il risparmio di tempo e denaro. Specialmente le pmi con disponibilità limitata di risorse possono beneficiare della piattaforma che offre la possibilità di avviare progetti altrimenti inaccessibili, grazie all'impiego di specifiche risorse esterne a prezzi competitivi.

Le implicazioni per i professionisti potenziali clienti sono: avere numerose opportunità di lavoro, la certificazione delle competenze, la possibilità di mostrare le proprie tariffe, di selezionare i settori aziendali di interesse, di formare gruppi di lavoro con altri esperti, e di utilizzare i gli strumenti di gestione dei progetti innovativi disponibili sulla piattaforma. Le implicazioni manageriali per i gestori di tali piattaforme riguardano soprattutto la capacità di coordinamento e di aggiornamento della piattaforma in modo efficace ed efficiente al fine di garantire nel tempo la co-creazione del valore per tuti i soggetti coinvolti.

Il modello di business digitale analizzato consente il coinvolgimento di un elevato numero di stakeholder come ad esempio associazioni di categoria, fablab, centri per lo sviluppo dell'imprenditorialità, altre piattaforme digitali, ecc. e la co-creazione di valore con e per gli stakeholder grazie alla diffusione di idee e di progetti e all'integrazione di risorse e competenze. Una speciale categoria di stakeholder è rappresentata dalla rete creativa del valore (formata da consulenti della comunicazione, designer, pubblicitari, artisti, ecc.) che favorisce il sistema locale dell'innovazione locale (centri per il sostegno alle start-up, imprese leader nell'innovazione, associazioni di categoria delle imprese, ecc.).

In definitiva, le piattaforme digitali se valorizzate appieno possono creare un sistema virtuoso con impatti economici e sociali per il territorio alimentando ad esempio la concorrenza tra piattaforme digitali, contribuendo alla diffusione di idee, competenze e risorse e al rafforzamento di competenze e professionalità e allo sviluppo di nuove imprese nel territorio.

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro contribuisce alla comprensione del concetto di business model. Lo studio esplorativo attraverso l'analisi di un digital business model innovativo ha consentito di trarre alcune implicazioni pratiche e di formulare alcuni avanzamenti sul piano concettuale.*

Parole chiave: *business model; value co-creation; digital platforms; firms; specialists.*

Bibliografia

AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, n. 3, pp. 41.

CAROLI M. (2017), "Il Business Model", in Fontana F., Caroli M., *Economia E Gestione Delle Imprese*, McGraw hill Education, 5ed. Milano.

CHESBROUGH H., DI MININ A., PICCALUGA A. (2011), "Business model innovation path", in Cinquini L. Di Minim A., Varaldo R., eds, *New Business Models and Value creation: a service science perspective*, Springer, Milano.

CODA V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e Organizzazione*, vol. 82, n. 2, pp. 7-21.

COLURCIO M., (2016) "Creare Valore Con Il Crowd" in (a cura di) Colurcio M. e Laudonio A., *La folla e l'impresa*, Cacucci, Bari.

COLURCIO M., CARÈ S. (2016) "Co-Creating Value Design With The Crowd: A Crowsourcing Practice For The Interior Design Sector", paper presentato al convegno *International marketing trends conference 2016 "Marketing of arts, cultural and creative industries symposium"*, Turin, 23-24 Settembre 2016.

DRUCKER P. (1994), "The Theory of Business", Harward Business Review, September-OCtober 1994, pp. 95-104.

ECHEVERRI P., SKÅLÉN P. (2011), "Co-Creation And Co-Destruction: A Practice-Theory Based Study Of Interactive Value Formation", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp 532-550.

EL SAWY O.A., PEREIRA F. (2013), *Digital Modelling In The Dynamic Digital Space: An Ecosystem Approach*, Springer Brief.

GAMBARDELLA A., MCGAHAN A.M., (2010), "Business Model Innovation: General Purpose Technologies And Their Implications For Industry Structure", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 262-271.

GAWER A., CUSUMANO M.A. (2008), "How companies become platform leaders", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 2, pp. 28-35.

JOHNSON M. W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H. (2008), "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 12, pp. 50-59.

LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections And Refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.

MAGRETTA J. (2002), "Why Business Model Matter", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5, pp. 86-92.

MARI C. (1994). *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, G. Giappichelli, Torino.

MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005), "The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective", *Journal Of Business Research*, vol. 58, n. 6, pp. 726-735.

MULLINS J., KOMISAR R., (2009), *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business Review Press.

OSTERWALDER A. (2004), "Business model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach", doctoral dissertation, University of Lausanne.

OSTELWARDER A., PIGNEUR Y. (2010), *Business Model Generation: A Hand-Book For Visionaries, Game Changers, And Challangers*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

PENCARELLI T. (2013), *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano.

PILLER F., IHL C., VOSSEN A. (2011), "Customer co-creation: Open innovation with customers", in: Wittke V., Hanekop H. (Eds.), *New forms of collaborative innovation and production on the Internet*, Göttingen: Universitätsverlag, 31-61.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), "The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage", Boston, *Harvard Business School Press*, (trad. it.), *L'economia delle esperienze*, 2000, Milano, Etas.

PLE´ L., CACERES R. (2010), "Not always Co-creation: Introducing Interactional Co-destruction of Value in Service-dominant Logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-37.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.

RAMÌREZ R., (1999), "Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research", *Strategic management journal*, vol. 20, n. 1, pp. 49-65.

SCHLAGWEIN D., SCHODER D. (2011), "The Management of Open Value Creation", *47th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-11.

SCHMITT B.H. (1999), *Experiential Marketing. How To Get Customers To Sense, Feel, Think, Acts And Relate To Yopur Company And Brands*, New York Free Press.

TIMMERS P. (1998), "Business Models For Electronic Markets", *Electron Commer Europe*, vol. 8 Aprile, pp. 1-6.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolging to a new Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.

WATKINS M. (2007), "From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question", (27 March 2007), *Harvard Business Review on line.*

WEST J. (2003), "How Open Is Open Enough?: Melding Proprietary And Open Source Platform Strategies", *Research Policy*, vol. 32, n. 7, pp. 1259-1285.

YIN R.K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods,* 4rd ed. Newbury Park, Sage Publications.

ZOTT C., AMIT R (2008), "The Fit Between Product Market Strategy And Business Model Implications For Firs Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 1-26.

ZOTT C., AMIT R., (2010), "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 216-226.

ZOTT C., AMIT R., MASSA L., (2011), "The Business Model: Recent Developments And Future Research", *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1019-1042.

Siti internet

http://xelexia.com/

La co-creazione di valore per l'innovazione del servizio sanitario: il caso di una clinica nefrologica

SILVIA COSIMATO* GENNARO MAIONE• DEBORA SARNO♠ CARLO TORRE**

Obiettivi. *Nel corso degli anni, diversi studiosi si sono interessati al tema dell'innovazione nel contesto sanitario (Polese, 2013; Fenza et al., 2012; Johannesson e Henkel, 2009; Boer et al., 2007), perseguendo obiettivi talvolta differenti ma comunque compatibili tra loro, in quanto dettati dalla sempre più avvertita esigenza di favorire la riduzione dei costi della sanità, incrementare le performance sotto un profilo sia qualitativo che quantitativo, accrescere il grado di soddisfazione dei pazienti e, più in generale, facilitare l'avvio e lo sviluppo dei processi di miglioramento continuo della gestione aziendale (Van Leijen-Zeelenberg, 2015). Per alcuni autori (Loia et al., 2016; Troisi et al., 2016), la definizione dei singoli obiettivi perseguiti da ogni tipo di organizzazione, sia pubblica che privata, va effettuata secondo un approccio olistico e, cioè, immaginando che ciascuno di essi rappresenti una componente di uno scopo più ampio e generale, definibile come valore co-creato (Mele e Polese, 2011) e raggiungibile mediante un'attenta programmazione degli investimenti da effettuare nel breve e nel lungo periodo, soprattutto in termini di ricerca, sviluppo ed innovazione (Barile et al., 2012).*

Così come in qualsiasi altro settore, anche nel contesto sanitario l'innovazione ricopre un ruolo di indubbia rilevanza (Fenza et al., 2011), essendo necessaria per favorire quell'avanzamento tecnologico ritenuto vitale per l'accrescimento della qualità della vita dei pazienti (Boer, 2007), soprattutto nel trattamento dei disturbi cronici o acuti (come i problemi di natura cardiovascolare, l'ipertensione, il diabete, ecc.), i quali richiedono trattamenti spesso basati su protocolli, tecniche, competenze e strumentazioni all'avanguardia. Tale considerazione, dunque, se, da un lato, mette in luce gli innumerevoli benefici derivanti dall'implementazione dei processi innovativi, dall'altro, sottolinea la necessità di investire risorse temporali, economiche, umane ed organizzative nell'ammodernamento del sistema sanitario (Aktaş et al., 2007; Harris et al., 2007).

Tuttavia, nonostante sia ampiamente riconosciuta e condivisa l'importanza attribuita all'innovazione del servizio sanitario, in realtà, la letteratura al riguardo risulta ancora scarsa e frammentaria (Thakur et al., 2012). Pertanto, partendo da una approfondita disamina dei principali approcci teorici allo studio dell'innovazione di servizio, il lavoro offre una rivisitazione delle pratiche innovative adottate nel sistema sanitario privato, alla luce delle logiche sottese alla co-creazione di valore. Più nel dettaglio, il lavoro tenta di rispondere a due distinte ma interrelate domande di ricerca:

DR1: Esiste un modello per l'innovazione del servizio sanitario?

DR2: Qual è il ruolo assunto dal paziente nei processi d'innovazione del servizio sanitario?

Per fornire una risposta tanto esaustiva quanto sufficientemente generalizzabile alle sopracitate domande di ricerca, il lavoro si struttura in quattro sezioni: nella prima parte viene identificato il background teorico di riferimento, imperniato sul tema dell'innovazione in ambito sanitario; in seguito è descritto il disegno della ricerca, con specifico riguardo alla scelta del campione di riferimento e alla tecnica di raccolta ed analisi dei dati; successivamente sono descritti e poi discussi nel dettaglio i risultati emersi dall'analisi; infine, sono presentate le conclusioni e le implicazioni teorico-pratiche e sono evidenziati gli spunti per eventuali future ricerche ed i limiti del lavoro.

Background teorico

Innovazione di servizio e co-creazione di valore. *Sebbene sia da considerare decisamente attuale (Bain e Kleinknecht, 2016; Lundvall, 2016; Hedström e Wennberg, 2016), il dibattito che in letteratura interessa il tema relativo all'innovazione è piuttosto datato e risale ai primi studi condotti da Schumpeter (1934). Tuttavia, una profonda evoluzione ha caratterizzato gli studi dedicati all'innovazione (Berry et al., 2006; Tidd e Hull, 2003), soprattutto negli ultimi tempi, segnati da una netta affermazione della logica del servizio (Vargo e Lusch, 2016; Lusch e Vargo, 2014)*

* Assegnista di ricerca *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: scosimato@unisa.it

• Dottorando di Ricerca *Management & Information Technology* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: gmaione@unisa.it

♠ Dottore di Ricerca *Ingegneria ed Economia dell'Innovazione* - Università degli Studi di Foggia
e-mail: debora.sarno@unifg.it

** Dottore di Ricerca *Management & Information Technology* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: ctorre@unisa.it

rispetto a quella basata sui beni, che ha dominato la cultura manageriale fino agli inizi del secolo (Tommasetti et al., 2015).

Tale mutamento concettuale ha spostato l'interesse di accademici e manager dal concetto più generale di innovazione a quello più specifico ed intriso di significato di innovazione di servizio (Den Hertog et al., 2010; Miles, 2008; Edvardsson et al., 2000), definibile come il processo di co-creazione di un valore "nuovo", differente da tutto ciò che precedentemente esisteva e capace di apportare utilità a tutti gli attori a vario titolo coinvolti (Ciasullo et al., 2016). Questo approccio induce a focalizzare l'attenzione sul ruolo giocato nel processo innovativo da ciascun soggetto direttamente o indirettamente interessato dall'erogazione ed dalla fruizione del servizio, gettando le basi per una considerazione che va ben oltre l'idea di consumatore inerte (Ciasullo e Troisi, 2013). Piuttosto, il prezioso contributo offerto da tutte le parti più o meno impegnate nei processi innovativi lascia intendere che la tradizionale separazione tra erogatore e fruitore del servizio sia da considerare oramai obsoleta e, dunque, superata (Polese, 2009).

Nell'ambito di tale visione, l'innovazione di servizio è intesa, appunto, come il risultato del processo di co-creazione di valore, reso possibile dalla partecipazione pro-attiva di tutti gli attori coinvolti e da un impiego combinato e sinergico delle risorse materiali ed immateriali da essi apportate (Golooba e Ahlan, 2013). In altri termini, si guarda all'innovazione di servizio come ad un fenomeno direttamente ed inevitabilmente collegato al processo di co-creazione di valore da parte di tutte le parti interessate (Novani e Kijima, 2010).

L'innovazione del servizio sanitario. *Il contesto sanitario, per la sua centralità e, soprattutto, per la delicatezza della sua mission, rappresenta uno dei più complessi scenari di mercato, nell'ambito del quale manager e policy maker sono alla costante ricerca di soluzioni in grado di soddisfare al meglio i bisogni dei pazienti sotto il vincolo di budget spesso molto limitati (Ciasullo et al., 2017). A tal fine, un utile strumento a supporto del management sanitario è rappresentato dall'innovazione di servizio, capace, se ben gestita, di garantire un'adeguata risposta alle aspettative dei pazienti in termini di qualità della vita, tempestività delle diagnosi, prevenzione ed efficacia delle cure (Barile et al., 2012). A tal proposito, l'orientamento prevalente negli studi condotti finora sembra riconoscere che l'approccio all'innovazione del servizio sanitario sia generalmente focalizzato sull'output prodotto dai processi innovativi (Johannesson and Henkel, 2009), essendo guidato da strategie tese a fornire prodotti nuovi o rinnovati, con riguardo alle strumentazioni mediche, ai macchinari diagnostici, ai software di catalogazione condivisa dei dati tra più strutture, ecc. Tale modello di gestione dell'innovazione sanitaria, però, pare stia progressivamente cedendo il passo ad un approccio maggiormente orientato al valore unico e globale generabile dall'implementazione di appropriati processi innovativi (Islam et al., 2015), coerentemente con il graduale ma oramai netto passaggio dalla Good-Dominant logic, imperniata sul prodotto, quale bene fisico risultante dai processi produttivi, alla Service-Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004), incentrata, al contrario, sul servizio complessivamente reso e fruito nell'ambito di uno stesso processo innovativo (Ruiz-Moreno et al., 2014).*

Al riguardo, Barile et al. (2016) descrivono un deciso stravolgimento interpretativo dell'innovazione del servizio sanitario, sempre più stimolato dall'acquisizione di una maturata consapevolezza dei benefici derivanti da un orientamento al valore e non più all'utile, al cliente o al prodotto.

Con riferimento a ciò, Barile et al. (2012) sostengono che è proprio questa nuova prospettiva concettuale a favorire risultati migliori, soprattutto per effetto della partecipazione attiva dei pazienti, i quali, facendosi coinvolgere nel processo di co-creazione di valore, assumono la veste di co-creator e non più di destinatari passivi dei risultati generati dal processo innovativo. In altri termini, secondo tale logica, le organizzazioni sanitarie possono soltanto limitarsi a rendersi disponibili per l'avvio dei processi innovativi, i quali, però, si concretizzano soltanto dopo essere stati condivisi con i pazienti (Polese, 2013), in un'ottica che, dunque, supera la tassonomia dei ruoli ed induce a ritenere il contributo apportato da ciascuno come necessario per l'innovazione del servizio sanitario (Boer et al., 2007).

Disegno della ricerca. *Nel tentativo di rispondere alle due domande di ricerca esposte in precedenza (DR1-2), il lavoro adotta un approccio qualitativo all'analisi di un caso di studio. Tale scelta è essenzialmente riconducibile alla sua più elevata idoneità rispetto all'approccio quantitativo nell'analizzare con superiore grado di dettaglio e ad un maggiore livello di profondità un contesto caratterizzato da elevata complessità (Trobia, 2005) come quello sanitario.*

Nello specifico, la ricerca è stata realizzata nel quadrimestre settembre-dicembre del 2016 mediante la somministrazione di interviste semi-strutturate a venti soggetti diversi operanti in una clinica nefrologica, una struttura sanitaria specializzata nel trattamento e nella cura di malattie e disturbi renali. In particolare, sono stati intervistati:

- *7 dirigenti, di cui: il direttore generale; 3 responsabili per l'innovazione, Ricerca & Sviluppo; 1 responsabile marketing; 1 responsabile risorse umane, 1 responsabile qualità;*
- *7 medici;*
- *6 infermieri.*

La traccia dell'intervista, comune per tutti gli intervistati allo scopo di confrontare le risposte ottenute e comprendente 8 domande a risposta aperta, è stata previamente sottoposta ad 1 dirigente, 1 medico e 1 infermiere diversi dagli intervistati ma appartenenti alla medesima struttura per verificare la chiarezza del linguaggio usato anche in relazione alla cultura aziendale e più in generale al contesto di riferimento. Mutuando il modello della varietà informativa proprio dell'Approccio Sistemico Vitale (Barile et al., 2014, b), le domande sono state opportunamente progettate per saggiare il possesso da parte degli intervistati:

- *di uno "schema interpretativo specifico" per l'analisi e la sistematizzazione dei fenomeni innovativi nel contesto dei sistemi sanitari (il "modello" della DR1), per poi approfondire il ruolo dei pazienti in tale modello (DR2);*

- *di unità informative non ancora riorganizzate in schemi specifici, in particolare chiedendo di illustrare esempi che potessero configurarsi come innovazioni in ambito sanitario.*

La somministrazione di ogni intervista ha avuto una durata media di 45 minuti. Le risposte fornite dagli intervistati sono state opportunamente registrate e successivamente trascritte alla lettera, per evitare interpretazioni errate o distorsive di quanto dichiarato.

Risultati e discussione. *I risultati emersi dall'indagine evidenziano la definizione da parte della dirigenza di una clinica nefrologica di un particolare modello di gestione fortemente orientato all'innovazione del servizio sanitario (risposta alla DR1). Uno dei fattori maggiormente innovativi nel trattamento e nella cura dei disturbi delle malattie renali è rappresentato dal pieno coinvolgimento di numerose categorie di soggetti, quali pazienti, in primis, ma anche dipendenti, fornitori di strumentazioni e macchinari, case farmaceutiche, ospedali pubblici ed altre cliniche private.*

Come è emerso dalle interviste, però, il processo di adozione di un modello per l'innovazione del servizio sanitario è avvenuto in modo lento e graduale, essendo stato necessario, anzitutto, abbandonare l'ottica dell'innovazione realizzata mediante il solo impiego di prodotti nuovi (impianti, macchinari, materiali, ecc.) per abbracciare quella maggiormente orientata alla co-creazione di valore.

Nell'ultimo decennio, infatti, come affermato dal direttore generale della struttura, "… sono state progressivamente dismesse le tradizionali pratiche di innovazione… in favore di un atteggiamento guidato dall'obiettivo di creare benefici, opportunità, competenze… e, dunque, valore per tutti gli attori coinvolti dalle attività esercitate per favorire i processi innovativi".

Anche i dirigenti per l'innovazione e gli altri profili manageriali concordano nel ritenere che "… il miglior risultato auspicabile per una struttura sanitaria è riconducibile alla maggiore soddisfazione di tutti i soggetti che apportano risorse materiali ed immateriali (denaro, competenze, tempo, ecc.), … poiché il valore del servizio offerto va valutato in modo globale e unitario…".

In linea con tale affermazione, le osservazioni avanzate da alcuni dei medici e infermieri evidenziano che "…oramai, non è più immaginabile pensare alla bontà di una cura soltanto in termini di efficacia oggettiva, … essendo necessario considerare anche l'impatto che essa potrebbe esercitare sullo stato psicologico o sociale del paziente, il quale, proprio per tale ragione, va opportunamente considerato un attore chiave dell'intero processo di innovazione sanitaria in ogni sua fase, dalla diagnosi alla definizione e somministrazione delle terapie, dal tempestivo inquadramento delle esigenze e delle aspettative di vita alla scelta delle tecnologie da impiegare per aumentare le probabilità di successo degli interventi realizzati, dall'attuazione di collaborazioni sinergiche con altre strutture pubbliche e private alla valutazione dei risultati ottenuti …".

Dunque, alla luce delle risposte fornite dagli intervistati, è stato possibile identificare cinque importanti leve vantaggiosamente azionabili per intraprendere con efficacia ed efficienza un percorso evolutivo capace di condurre alla co-creazione di un valore unico e globale mediante l'avvio e lo sviluppo di appropriati processi innovativi. Concretamente, la rappresentazione del modello per la diffusione dell'innovazione del servizio sanitario è mostrata in figura 1:

Fig. 1: Il modello per l'innovazione del servizio sanitario

Fonte*: ns. elaborazione*

Come è possibile osservare in figura 1, l'innovazione del servizio sanitario si configura come il risultato di un lungo processo nel quale, per ottenere i risultati sperati, occorre prestare attenzione a più variabili (Berwick, 2003). In

particolare, si rende necessario che le strategie siano orientate alla generazione di un valore complessivamente inteso, che comprenda tutti i benefici ottenibili dagli attori interessati dal processo innovativo del servizio sanitario (pazienti, medici, infermieri, dirigenti, ecc.) e non sia guidato dal solo desiderio di massimizzare l'utile, fine ultimo di molte organizzazioni private non ancora entrate nell'ottica della value co-creation (Troisi, 2016). Tale risultato può essere conseguito unicamente favorendo la partecipazione attiva ed il pieno coinvolgimento di ciascun soggetto e combinando sinergicamente le risorse materiali ed immateriali immesse nel processo innovativo (Barile et al., 2014, a).

Questa modalità di approcciare all'innovazione consente, in maniera quasi spontanea, di superare la tradizionale visione del paziente quale mero destinatario passivo dell'offerta propostagli (risposta alla DR2) in favore di una logica maggiormente inclusiva e coinvolgente da un lato, nonché di rafforzare le competenze distintive stimolando ulteriori sviluppi del servizio sanitario reso (Thakur et al., 2012).

Implicazioni teorico-pratiche. *Il lavoro potrebbe essere inteso sia dagli studiosi che dai manager impegnati nel settore della sanità privata, ma non solo, come un utile strumento finalizzato a favorire l'acquisizione di una maggiore consapevolezza circa l'esigenza di definire modelli maggiormente orientati all'innovazione del servizio mediante l'azionamento di leve strategiche che vanno al di là del tentativo di massimizzare l'utile d'esercizio e spingano verso la co-creazione di un valore diffuso (DR1).*

In particolare, la ricerca si propone come stimolo per una re-interpretazione del ruolo ricoperto dal paziente, il quale, in un'ottica di co-creazione di valore, andrebbe vantaggiosamente considerato come attore chiave del processo innovativo, senza il cui contributo non sarebbe possibile immaginare di generare innovazione nel contesto sanitario (Polese et al, 2016), (DR2).

Limiti della ricerca. *Il lavoro presenta tre limiti, tutti riconducibili alla scelta dei soggetti da intervistare. Infatti, innanzitutto, il campione di riferimento è stato costruito selezionando soltanto soggetti operanti in un'unica struttura sanitaria.*

Inoltre, le interviste sono state somministrate unicamente a soggetti appartenenti alla categoria dei dirigenti, dei medici o degli infermieri, senza tener conto di tutti gli altri attori che prendono parte al processo di innovazione del servizio sanitario per la co-creazione di valore, quali pazienti, in primis, ma anche fornitori, altre organizzazioni impegnate nel settore della sanità privata o pubblica, case farmaceutiche, ecc.

Infine, il numero dei componenti del campione di riferimento, pari a venti, potrebbe essere considerato tale da non consentire generalizzazioni.

Spunti per ricerche future. *La ricerca rappresenta un primo step per la comprensione delle determinanti che favoriscono l'innovazione del servizio sanitario. Esso, infatti, è suscettibile di un'estensione, potenzialmente effettuabile mediante la realizzazione di un ulteriore lavoro basato sull'impiego di un approccio quantitativo all'approfondimento di un caso di studio. In altri termini, l'idea è quella di condurre una nuova ricerca allo scopo di comparare i risultati emersi dal presente lavoro con quelli che potrebbero derivare dall'impiego di una tecnica di analisi quantitativa.*

Nello specifico, nel tentativo di fornire un riscontro aggiuntivo a quanto già indagato nel presente studio, il modello teorico precedentemente formulato potrebbe essere confrontato con un MES (Modello di Equazioni Strutturali), in grado, tra l'altro, di stimare non solo il contributo offerto da ciascuna leva nel processo di innovazione del servizio sanitario, ma anche tutte le eventuali influenze reciproche tra esse.

Il lavoro potrebbe essere realizzato nel medesimo contesto oppure in altre strutture sanitarie private o pubbliche, in modo da stimolare l'emersione di eventuali analogie o differenze utili ai fini dell'identificazione delle leve che, nel concreto, favoriscono l'innovazione del servizio sanitario e agevolano la co-creazione di valore.

Originalità del lavoro. *Il lavoro presenta tratti di originalità ravvisabili, in particolare, nella trattazione di un tema, quello delle determinanti dell'innovazione del servizio sanitario, dibattuto in letteratura in maniera ancora frammentata, cercando di fornirne una possibile re-interpretazione concettuale sulla base dei più recenti contributi al riguardo.*

Originale è altresì la scelta degli autori di rispondere alle due domande di ricerca perseguite, rispettivamente relative all'esistenza di un modello in grado di favorire la diffusione dell'innovazione del servizio sanitario e al ruolo assunto dal paziente nei processi d'innovazione del servizio sanitario, non soltanto sotto un profilo teorico, ma analizzando, mediante la somministrazione di interviste semi-strutturate, un reale caso di studio.

Parole chiave: *innovazione*; innovazione di servizio; innovazione *del servizio sanitario; servizio sanitario; co-creazione di valore; coinvolgimento del paziente*

Bibliografia

AKTAŞ E., ÜLENGIN F., ŞAHIN Ş.Ö. (2007), "A decision support system to improve the efficiency of resource allocation in healthcare management", *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 41, n. 2, pp. 130-146.

AUSTIN C.J., BOXERMAN S. B. (2003), *Information systems for healthcare managemen*t, Health Administration Press, Chicago, IL.

BAIN D., KLEINKNECHT A. (Eds.) (2016), *New concepts in innovation output measurement*, Springer, London.

BARILE S., POLESE F., ANTONUCCI E., CARRUBBO L. (2014) a), "Al confine dell'innovazione tecnologica in sanità: la medicina traslazionale", in Aleo S., De Matteis R., Vecchio G. (Eds.), *Le responsabilità in ambito sanitario*, pp. 1233-1267, Cedam, Padova.

BARILE S., POLESE F., SAVIANO M. (2012), *Immaginare l'innovazione* (Imaging Innovation).

BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2014) b), "Information asymmetry and co-creation in health care services", *Australasian Marketing Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 205-217.

BARILE S., POLESE F., SAVIANO M., CARRUBBO L., CLARIZIA, F. (2012), "Service research contribution to healthcare networks' understanding", in Barile S., *Innovative service perspectives*, Hanken School of Economics, Helsinki.

BERRY L.L., SHANKAR V., PARISH J.T., CADWALLADER S., DOTZEL T. (2006), "Creating new markets through service innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n. 2, pp. 56-63.

BERWICK, D.M. (2003), "Disseminating innovations in health care", *Jama*, vol. 289, n. 15, pp. 1969-1975.

BOER H., VISSER-GROENEVELD J., KRABBENDAM K. (2007), "Innovation in Healtcare Operations", *International Journal of Healthcare Technology and Management*, vol. 8, n. 6, pp. 585-588.

CANDY P.C. (2010), "Healthcare knowledge management: issues, advances and successes", Bali R., Dwivedi A. (Eds.). Springer Science & Business Media.

CIASULLO M.V., COSIMATO S., PALUMBO R. (2017), "Improving health care quality: the implementation of whistleblowing", *The TQM Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 167-183.

CIASULLO M.V., POLESE F., TROISI O., CARRUBBO L. (2016), "How Service Innovation Contributes to Co-Create Value in Service Networks", *International Conference on Exploring Services Science*, Springer International Publishing, May 2016, pp. 170-183.

CIASULLO V.M., TROISI O. (2013), "Sustainable value creation in SMEs: A case study", *The TQM Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 44-61.

DEN HERTOG P., VAN DER AA W., DE JONG, M.W. (2010), "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework", *Journal of Service Management*, vol. 21, n. 4, pp. 490-514.

EDVARDSSON B., GUSTAFSSON A., SANDÉN B., JOHNSON M.D. (2000), *New service development and innovation in the new economy*, Studenlitteratur, Lund.

FENZA G., FURNO D., LOIA V. (2011), "Enhanced healthcare environment by means of proactive context aware service discovery", IEEE International Conference on *Advanced Information Networking and Applications* (AINA), March 2011, pp. 625-632.

GOLOOBA M., AHLAN A.R. (2013), "Service value Co-creation in research & innovation practices in higher education institutions in Malaysia", *Procedia Technology*, vol. 11, 2013, pp. 342-347.

HARRIS C., CORTVRIEND P., HYDE P. (2007), "Human resource management and performance in healthcare organisations", *Journal of health organization and management*, vol. 21, n. 4/5, pp. 448-459.

HEDSTRÖM P., WENNBERG K. (2016), "Causal mechanisms in organization and innovation studies", *Innovation*, pp. 1-12.

ISLAM M.A., AGARWAL N.K., IKEDA M. (2015), "Conceptualizing value co-creation for service innovation in academic libraries", *Business Information Review*, vol. 32, n. 1, pp. 45-52.

JOHANNESSON P., HENKEL M. (2009), "Value Based Service Innovation in Healtcare", *Healthcare IT Management*, vol. 4, n. 3, pp. 38-49.

LOIA V., MAIONE G., TOMMASETTI A., TORRE C., TROISI O., BOTTI A. (2016), "Toward Smart Value Co-education, *Smart Education and e-Learning 2016*, Springer International Publishing, pp. 61-71

LUNDVALL B. Å. (2016), "Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation", Lundvall B.Å. (Ed.), *The Learning Economy and the Economics of Hope*, Anthem Press.

LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Routledge, London.

MELE C., POLESE, F. (2011), "Key dimensions of service systems in value-creating networks", *The science of service systems*, Springer US, pp. 37-59.

MILES I. (2008), "Patterns of innovation in service industries", *IBM Systems journal*, vol. 47, n. 1, pp. 115-128.

NOVANI S., KIJIMA K. (2010), "Value co-creation model of service innovation: symbiotic hypergame analysis", *Proceedings of the 54th Annual Meeting of the ISSS-2010*, July 2010, Waterloo, Canada, vol. 54, n. 1, pp. 1-16.

POLESE F. (2009), "The influence of networking culture and social relationships on value creation", *Sinergie*, vol. Anno XXVII, n.16, pp. 193-215.

POLESE F. (2013), *Management sanitario in ottica sistemico vitale*, vol. 57, G Giappichelli Editore, Torino.

RUIZ-MORENO A., ORTEGA-EGEA T., HARO-DOMÍNGUEZ C., ROLDÁN-BRAVO M. (2014), "Process of value co-creation and its impact on innovation strategy in service companies", *Intangible Capital*, vol. 10, n. 2, pp. 266-293.

SCHUMPETER J. A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

THAKUR R., HSU S.H., FONTENOT G. (2012), "Innovation in healthcare: Issues and future trends", *Journal of 712 Business Research*, vol. 65, n. 4, pp. 562-569.

TIDD J., HULL F.M. (Eds.) (2003), *Service Innovation: Organizational responses to technological opportunities & market imperatives*, vol. 9, World Scientific, Singapore.

TOMMASETTI A., VESCI M., TROISI O. (2015), "The internet of things and value Co-creation in a service-dominant logic perspective", *Data Management in Pervasive Systems*, Springer International Publishing, pp. 3-18

TROBIA A. (2005), *La ricerca sociale quali-quantitativa*, vol. 513, FrancoAngeli, Milano.

TROISI O. (2016), *Governance e Co-creazione di valore nella PA: Una rilettura in ottica Service-Dominant Logic*, vol. 60, Giappichelli Editore, Torino.

TROISI O., CARRUBBO L., MAIONE G., TORRE C. (2016), The more, the merrier: Co-Working as practical expression of Value Co-Creation", *Sharing Economy*" in *XXVI RESER Conference*, Naples, pp.1130-1144.

VAN LEIJEN-ZEELENBERG J.E. (2015), *Healthcare quality improvement by redesign: aspects of redesigning healtcare processes and the effect on quality of care*.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH, R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.

WALSHE K., SMITH J. (Eds.) (2011), *Healthcare management*, McGraw-Hill Education (UK).

Technology innovation, user generated content e customer satisfaction: quali opportunità di value co-creation?

ANTONIO BOTTI* MARA GRIMALDI• ANTONELLA MONDA♠ MASSIMILIANO VESCI**

Obiettivi. *La generazione di contenuti online da parte degli utenti (user-generated content) coinvolge gli ambiti più disparati, da quello medico (Ransbotham et al. 2010) a quello turistico (Ye et al. 2011). Di recente l'interesse verso il settore ristorativo, che sta ricevendo notevole attenzione sul web anche grazie alla crescente diffusione di alcuni temi molto sentiti quali l'adozione di uno stile di vita salutistico, la sicurezza alimentare, i disturbi alimentari (Oh et al. 2004), ha contribuito alla nascita di piattaforme online su cui i consumatori recensiscono i ristoranti in cui sono stati (es. OpenTable, MyTable, LaFourchette). Tramite l'uso di questi strumenti l'interazione tra ristoratori e consumatori è aumentata, accrescendo la dinamicità e la partecipazione tra gli attori di questo settore (Pantelidis 2010; Kimes 2008).*

Il paper ha lo scopo di verificare come lo user-generated content possa aiutare la rilevazione e il monitoraggio della soddisfazione dei consumatori online. L'obiettivo è verificare se, come già accade in altri ambiti (Yang e Fang 2004; Stringam e Gerdes 2010), anche nel settore ristorativo l'analisi della generazione di contenuti da parte degli utenti permette di individuare i fattori di customer satisfaction. A tale scopo si è proceduto all'analisi del contenuto delle recensioni rilasciate sul sito TheFork (Losito 1993), una piattaforma per la prenotazione di ristoranti online. L'analisi pone al centro dell'attenzione il consumatore, in quanto è solo grazie al suo coinvolgimento che l'impresa riesce ad ottenere informazioni utili al miglioramento dell'offerta e suggerimenti che, se messi in atto, possono dar vita ad un ecosistema in cui gli attori generano informazioni da condividere e scambiare, offrendo opportunità di co-creazione di valore (Vargo e Lusch 2004).

Breve analisi della letteratura

User-generated content e customer satisfaction

Lo strumento classico utilizzato dalle imprese per conoscere i fattori di customer satisfaction è l'intervista diretta ai propri consumatori (Yüksel e Rimmington 1998). L'instaurazione di un dialogo con questi ultimi permette, infatti, alle imprese di monitorare i livelli di soddisfazione e di generare valore per il cliente (Verona et al. 2006).

Le recenti evoluzioni della tecnologia consentono oggi di gestire con altre modalità tale relazione che, attraverso gli strumenti del web 2.0, può essere curata anche online. Con l'avvento di strumenti quali forum sui blog, newsgroup, social network e bacheche, gli utenti hanno a disposizione nuovi e più efficienti modi di comunicazione (Puri 2007), attraverso cui sono in grado di fornire e reperire online informazioni non filtrate, dinamiche ed attuali (O'Connor 2010; Sigala 2012a, Parra-Lopez et al. 2012).

La generazione dei contenuti online da parte degli utenti porta all'impresa dei vantaggi in quanto permette di acquisire informazioni riguardo ai propri clienti e consente di avviare un dialogo produttivo con gli stessi. Il monitoraggio dello user-generated content ha consentito di individuare, per alcuni settori, i fattori di soddisfazione dell'utente (Yang e Fang 2004; Stringam e Gerdes 2010; Pantelidis 2010), permettendo di sostenere che anche sul web lo sviluppo di una relazione tra impresa e consumatore possa generare dei vantaggi per entrambi. Questa relazione tende a rafforzare l'offerta e a migliorare la soddisfazione del consumatore, il quale, fornendo informazioni sia personali che sulle proprie preferenze, consente all'impresa di personalizzare prodotti e servizi (Bitner et at. 2000). In più occasioni l'istituzione di chat o forum organizzati per discutere di problemi di prodotto, innovazioni o soluzioni dei concorrenti, non solo ha contribuito alla fidelizzazione dei clienti (Engelman 1996), ma ha fornito spunti utili sia per migliorare prodotti già esistenti che per svilupparne di nuovi (Sawhney et al. 2005; Baglieri e Consoli 2009). In alcuni casi infatti il coinvolgimento dei consumatori e la loro capacità di giudizio attiva dei veri e propri processi di value co-creation (Yoo et al. 2016). Un caso emblematico è fornito dalla compagnia farmaceutica americana Eli Lilly che, tramite la creazione di uno spazio digitale dal nome "e.Lilly" concepito specificamente per gestire le interazioni con i clienti, si è servita delle esperienze e delle informazioni condivise dai pazienti per ideare e sviluppare nuovi farmaci (Verona et al. 2006). In definitiva sembra emergere che le potenzialità offerte dall'evoluzione della tecnologia

* Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli studi di Salerno
e-mail: abotti@unisa.it

• Dottorando in *Marketing e comunicazione*- Università degli studi di Salerno
e-mail: margrimaldi@unisa.it

♠ Dottorando in *Economia e direzione delle aziende pubbliche* - Università degli studi di Salerno
e-mail: anmonda@unisa.it

** Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli studi di Salerno
e-mail: mvesci@unisa.it

consentano di valorizzare il ruolo del consumatore, il quale, attraverso i contenuti condivisi, offre un apporto in termini di creazione del valore (Bitner et al. 2000) generando benefici sia per le imprese che per gli altri consumatori (Nambisan e Baron 2009, Sigala 2012b). Il valore generato per entrambi gli attori porta, a tutti gli effetti, alla co-creazione di valore, che nella concezione di Vargo e Lusch (2004) è intesa come uno scambio di conoscenze e competenze tra produttori e consumatori, i quali sono visti come co-produttori del servizio.

Customer satisfaction e contenuti generati dagli utenti nel settore della ristorazione

Nel settore della ristorazione, la cura della relazione con il consumatore costituisce da sempre un elemento imprescindibile per il miglioramento del servizio offerto (Enz 2004; Camillo et al 2008). Diversi sono gli studi che, tramite l'analisi della customer satisfaction, individuano i fattori che i clienti trovano rilevanti per la valutazione dei ristoranti (cfr. infra).

Tuttavia non vi è condivisione su questi fattori, né sul loro ordine di importanza, il che dimostra come non si sia ancora giunti ad una maturità delle conoscenze e vi sia spazio per ulteriori approfondimenti. Se infatti alcuni autori sostengono che il cibo rappresenti il primo elemento su cui i ristoranti dovrebbero concentrare i propri sforzi, altri ritengono che le attenzioni principali dei consumatori siano riferite ad altri elementi. Tra gli autori appartenenti al primo gruppo vi sono Namkung e Jang (2008) che fanno seguire al cibo il servizio e l'ambiente fisico, e Gupta et al. (2007) che individuano quattro fattori posti nel seguente ordine di importanza: qualità del cibo, prezzo, accoglienza e servizio. Tra gli autori che appartengono al gruppo che non considera il cibo come fattore prioritario di scelta da parte dei consumatori, Noone et al. (2007) ritengono che la velocità del servizio impatti positivamente sulla soddisfazione del cliente. Andaleeb e Conway (2006) suggeriscono che per soddisfare le aspettative del cliente i ristoratori dovrebbero concentrare i propri sforzi in primo luogo sulla qualità del servizio, successivamente sul prezzo e infine sulla qualità del cibo. In linea con questi studi anche Jalil et al. (2016) non focalizzano la propria attenzione sul cibo e sostengono che per migliorare la soddisfazione del cliente bisogna puntare l'attenzione sull'atmosfera del luogo.

Con l'avvento delle nuove tecnologie, la gestione della relazione con il cliente è stata affidata ad internet ed a strumenti online che supportano gli sforzi di gestione del manager (Kimes 2008). Tra gli autori che evidenziano i benefici apportati dalla tecnologia nell'ambito della ristorazione, Kimes (2008) sostiene che sia i consumatori che i ristoratori ottengono benefici in tutte le fasi dell'esperienza ristorativa e che l'uso della tecnologia determini un vantaggio in termini di convenienza e controllo per i consumatori, mentre consenta ai ristoratori di velocizzare il servizio, di ridurre i costi, di aumentare il volume delle entrate, di migliorare il servizio e la qualità del prodotto, rendendo il ristorante più accessibile ai clienti.

Sebbene in letteratura i benefici apportati dalla tecnologia nel settore ristorativo siano ampiamente dibattuti, pochi sono gli studi che si focalizzano sui vantaggi che lo user-generated content può apportare (Kimes 2008; Pantelidis 2010). In uno studio effettuato su un campione di ristoranti londinesi, Pantelidis (2010) dimostra che, così come avviene in altri ambiti (Yang e Fang 2004; Stringam e Gerdes 2010; Ye et al. 2011), anche nella ristorazione i contenuti generati dagli utenti, e in particolare le review, sono utili a far emergere i fattori principali nella valutazione dell'esperienza ristorativa. Dall'analisi delle recensioni dei consumatori, l'autore individua sei fattori classificati nel seguente ordine di importanza: cibo, servizio, atmosfera, prezzo, menu e design d'interni del locale.

Partendo dall'assunto che in letteratura non vi sono posizioni unanimemente accettate, il paper si pone l'obiettivo di verificare in un contesto finora inesplorato, quale quello italiano, i fattori di valutazione dei ristoranti per poi verificare se tali fattori siano sovrapponibili con i modelli proposti dalla letteratura.

Metodologia *La metodologia prevede l'analisi di un case study (Yin 2003), TheFork, un sito di prenotazioni di ristoranti online, che permette altresì agli utenti di lasciare delle recensioni. La scelta del caso è ricaduta su TheFork per un duplice motivo: in primo luogo la potenziale veridicità delle recensioni rilasciate sul sito che mette a disposizione un'area utente tramite cui ad ogni iscritto è permesso di recensire solo i ristoranti in cui l'utente ha effettivamente mangiato; in secondo luogo la crescente popolarità del sito, che ha visto aumentare il numero dei ristoranti ospitati, passando da 5mila a 40mila negli ultimi due anni.*

La scelta del contesto d'analisi è ricaduta sui ristoranti campani, in quanto la Campania rappresenta una regione che vanta una delle più ricche e antiche tradizioni culinarie. I locali analizzati includono: ristoranti, osterie, pizzerie, ristoranti etnici.

Lo studio prevede l'analisi del contenuto delle recensioni rilasciate sul sito (Losito 1993) per individuare quali siano i fattori utilizzati dagli utenti per manifestare la loro soddisfazione/insoddisfazione e quale sia il sentiment generale verso i servizi giudicati. Questa metodologia, infatti, permette di individuare la presenza di valori, emozioni, intenzioni contenute in un messaggio e di analizzare un'ingente mole di dati testuali (Losito 1993).

Per ogni commento si è proceduto ad individuare gli elementi presi in considerazione dai clienti nella valutazione del ristorante. L'analisi ha quindi permesso di identificare i termini più frequentemente utilizzati dai clienti all'interno dei commenti online e delle ulteriori informazioni sull'interazione tra ristoratore e utente. Tali termini sono stati successivamente aggregati in fattori più generali. Sulla base della premessa che le parole utilizzate più spesso sono quelle ritenute più importanti (Rositi 1970), sono stati individuati sei fattori che i consumatori ritengono fondamentali nella valutazione di un ristorante, e l'ordine di importanza con cui tali fattori sono espressi (si veda paragrafo successivo).

Risultati. *Sono state analizzate 500 recensioni online riferite a 36 ristoranti campani, di cui 14 napoletani e 22 salernitani. Un primo dato significativo emerso dall'analisi riguarda il sentiment dei commenti. Come si può notare dalla tabella 1, vi è una prevalenza schiacciante di commenti positivi (90,6%), a fronte di una percentuale molto*

inferiore sia di commenti negativi (5,6%) che neutri (3,8%). La prevalenza di commenti postivi innesca per l'azienda un passaparola favorevole, molto efficace sulle scelte d'acquisto dei consumatori (Sansoni 1999; Gretzel 2006; Rassega et al. 2015), che si somma ad altri vantaggi forniti dalla registrazione sul sito, tra cui la maggiore visibilità per il ristorante e la possibilità di promuovere offerte speciali.

Tab. 1: Sentiment dei commenti di TheFork

Sentiment	*Frequenza*	*Percentuale*
Positivi	*453*	*90,6*
Negativi	*28*	*5,6*
Neutri	*19*	*3,8*
Totale commenti	*500*	*100*

Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi del contenuto sono emersi poi gli argomenti trattati con maggiore frequenza dagli utenti, che portano all'individuazione di sei fattori di customer satisfaction, ritenuti fondamentali dai consumatori nella valutazione di un ristorante. I fattori in questione sono esposti in ordine di importanza in tabella 2. Si noti che la somma delle frequenze, così come quella delle percentuali, non è pari al totale, in quanto nella maggior parte dei casi i commenti fanno riferimento a più fattori contemporaneamente.

Tab. 2: Topic delle recensioni di TheFork

Topic	*Frequenza*	*Percentuale*
Cibo	*427*	*85,4*
Servizio	*331*	*66,2*
Atmosfera	*137*	*27,4*
Prezzo	*135*	*27,0*
Design	*131*	*26,2*
Location	*98*	*19,6*
Totale commenti	*500*	*100*

Fonte: ns. elaborazione

In linea con una parte della letteratura analizzata (Gupta et al. 2007; Namkung e Jang 2008; Pantelidis 2010), il fattore prevalente è risultato il cibo, oggetto di valutazione nell'85% dei casi. Gli utenti parlano del cibo riferendosi principalmente alla bontà dei prodotti offerti, alla loro qualità, alle porzioni e alla presentazione del cibo a tavola. Il servizio risulta il secondo criterio più importante, scomposto a sua volta in sottodimensioni quali la gentilezza e della professionalità del personale. I due criteri successivi, atmosfera e prezzo, sono considerati poi quasi ugualmente importanti, entrambi oggetto delle review nel 27% dei casi. A seguire, per importanza, c'è il design del ristorante, nominato nel 26% dei casi, ed infine la location (20%), che include commenti espliciti sul luogo in cui è situato il ristorante o il panorama che è possibile ammirare. L'individuazione dei fattori fondamentali per gli utenti può fornire alle aziende delle valide indicazioni sulle aspettative e sulla soddisfazione del consumatore. Allo stesso tempo, la condivisione di contenuti da parte degli utenti apporta dei benefici anche agli utenti stessi, i quali ottengono informazioni su fattori rilevanti per la valutazione di un ristorante che non avrebbero potuto ottenere in un altro modo (si pensi ad esempio alle informazioni relative alle porzioni del cibo servito in tavola, o alla gentilezza e alla disponibilità del personale di servizio). Gli utenti possono fidarsi delle valutazioni e delle recensioni messe a disposizione su TheFork riguardo al ristorante scelto, essendo certi della veridicità delle stesse, in quanto, come detto in precedenza, solo i clienti che hanno effettivamente mangiato al ristorante possono recensirlo. In alcuni casi, poi i commenti sono arricchiti da informazioni aggiuntive, come ad esempio fotografie.

Un ulteriore dato significativo riguarda l'ordine dei fattori emersi dalle recensioni dei consumatori. Sebbene i criteri presentati in tabella 2 siano classificati in ordine di importanza per l'intero campione, è interessante notare come questo ordine cambi in virtù del tipo di locale recensito. Le differenze più interessanti sono state rilevate tra i ristoranti e le pizzerie (vedi tabelle 3 e 4). In particolare, sebbene i primi due fattori restino invariati in entrambi i gruppi, gli altri subiscono notevoli variazioni. Le più rilevanti riguardano la variabile prezzo, che nel caso dei ristoranti risulta il terzo fattore per importanza, seguito dal design, atmosfera e location (vedi tabella 3), mentre risulta ultima nella valutazione delle pizzerie, in cui gli utenti sono più interessati ad altri fattori (vedi tabella 4).

Tab. 3: Fattori di valutazione dei ristoranti

Topic	*Frequenza*	*Percentuali*
Cibo	*203*	*81,85*
Servizio	*154*	*62,09*
Prezzo	*77*	*31,04*
Design	*75*	*30,24*
Atmosfera	*63*	*25,4*
Location	*49*	*19,75*
Totale commenti	*248*	*100*

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4: Fattori di valutazione delle pizzerie

Topic	*Frequenza*	*Percentuali*
Cibo	*95*	*89,62*
Servizio	*75*	*70,75*
Atmosfera	*26*	*24,52*
Location	*25*	*23,58*
Design	*19*	*17,92*
Prezzo	*18*	*16,98*
Totale commenti	*106*	*100*

Fonte: ns. elaborazione

Questa differenza di valutazione evidenzia come, fatta eccezione per il cibo e il servizio che restano fattori invariati per importanza, i fattori di valutazione cambino in virtù del tipo di impresa analizzata. Inoltre le differenze evidenziate in tabella 3 e 4 fanno riflettere sulla capacità degli utenti di contestualizzare e di riuscire a valutare in modo critico determinati fattori piuttosto che altri, a seconda della variazione delle condizioni dell'offerta.

La capacità critica del consumatore di assegnare una diversa importanza agli stessi elementi a secondo del tipo di ristorante scelto consente, da un lato, alle imprese di ottenere specifiche informazioni di customer satisfaction, che cambiano in base alle categorie di ristorante valutato e, dall'altro, ai consumatori di guadagnare informazioni in linea con i propri criteri di valutazione.

L'analisi evidenzia un ulteriore dato significativo, riguardante i recensori dei ristoranti, i quali vengono classificati da TheFork sulla base del numero di recensioni effettuate. Ad ognuno viene attribuita una nomina simbolica di esperto in fatto di gusto, si passa da "buongustaio" a "gastronomo" in base al numero di recensioni effettuate. Un tale sistema da un lato favorisce l'utente che legge il commento, il quale, acquisendo informazioni sia sul ristorante che sull'esperienza del recensore, ottiene dei benefici cognitivi (Nambisan e Baron 2009), dall'altro incoraggia il recensore che, vedendosi assegnato dei titoli sempre più qualificati, ne guadagna in termini di motivazione e autostima (Yoo et al. 2016), ottenendo cosi benefici di integrazione personale (Nambisan e Baron 2009).

Infine, l'analisi del contenuto dei commenti ha fatto emergere un ulteriore dato interessante. Si è rilevato che le review online sono visualizzate in ordine cronologico. Questo meccanismo da un lato consente di fornire agli utenti informazioni sempre aggiornate e dall'altro conferisce alle imprese la possibilità di ottenere un continuo monitoraggio dei clienti e della loro soddisfazione, permettendo inoltre di fornire loro dei feedback, particolarmente utili specie in presenza di recensioni negative (Pantelidis 2010). Sebbene questa potenzialità non sembri essere ancora sfruttata appieno dai proprietari dei ristoranti recensiti su TheFork (solo l'1,4% dei commenti analizzati ha ottenuto una risposta), dall'analisi emerge come i feedback dei ristoratori possano essere utili a fornire chiarimenti o a motivare un'esperienza negativa, dando così ai clienti insoddisfatti l'opportunità di rivedere il proprio giudizio negativo. Allo stesso modo, anche se per ora solo una piccola parte dei consumatori fornisce dei suggerimenti espliciti ai ristoranti (5,8%), il fenomeno pare essere in crescita, in quanto sempre più ristoranti utilizzano il sito di TheFork.

Limiti della ricerca. *I limiti principali della ricerca attengono al campionamento adottato (di convenienza) e in particolare alla numerosità del campione, che comprende solo una piccola parte dei ristoranti presenti sulla piattaforma e in particolare solo quelli legati al contesto campano. Questo problema impedisce la generalizzazione dei risultati ottenuti. Inoltre, sebbene l'analisi del contenuto in generale sia accreditata in diversi ambiti (Losito 1993), il tipo di tecnica specifica qui adottata (del terzo tipo) rientra all'interno dell'approccio qualitativo. Per questo motivo, l'assenza di procedure codificate e replicabili implica che l'interpretazione soggettiva del ricercatore possa rendere l'analisi eccessivamente arbitraria.*

Implicazioni pratiche. *Il paper fornisce interessanti implicazioni pratiche su come il contenuto generato dagli utenti permetta di individuare i fattori di customer satisfaction in ambito ristorativo. L'analisi del contenuto delle recensioni online del sito di TheFork mostra inoltre come l'interazione tra la generazione di contenuti da parte degli utenti e il monitoraggio e il feedback dei ristoratori apporti un valore aggiunto sia ai consumatori che ai ristoratori (Botti et al. 2016), creando le condizioni favorevoli per la generazione di un potenziale ecosistema di servizi (Vargo e Lusch 2011), in cui cioè una rete di utenti scambia conoscenze attraverso strumenti tecnologici dando vita ad*

interazioni che consentono di co-produrre offerte e di co-creare valore.

Il lavoro fornisce ai ristoratori degli interessati spunti per posizionarsi su un sito su cui gli utenti generano contenuti. In particolare, la buona predisposizione degli utenti nei confronti del servizio (testimoniata dal fatto che la maggior parte dei commenti è a carattere positivo) genera un passaparola online favorevole per l'impresa. In secondo luogo, è fornita una lista di fattori di valutazione dei ristoranti da parte degli utenti che può orientare le aziende a comprendere quali siano i punti chiave su cui fare leva per migliorare il servizio.

Originalità del lavoro. *L'originalità del lavoro consiste nell'utilizzare lo user-generated content nell'ambito della ristorazione, immergendo la ricerca in un contesto, quello campano, finora inesplorato. La rapida crescita dell'utilizzo di TheFork in Italia lascia presagire che, così come è avvenuto in altri ambiti, la generazione di contenuto da parte degli utenti rappresenti il futuro anche in questo ambito.*

Tramite l'analisi del contenuto, che ha portato all'individuazione dei fattori principali di valutazione di un ristorante adottati da un campione di utenti italiani, il paper sottolinea in che modo la generazione di tali fattori di customer satisfaction apporti dei benefici sia per i consumatori che per l'impresa. L'interazione tra questi due soggetti e lo sviluppo di una relazione durevole tra gli stessi sembra dar vita ad un ecosistema in cui gli attori generano informazioni ed accumulano esperienze da condividere e scambiare, offrendo l'opportunità di sviluppare una continua co-creazione di valore e di offrire spunti per sviluppare innovazione (Vargo e Lusch 2004; Spohrer e Maglio 2008).

Parole chiave*: user-generated content; customer satisfaction; value co-creation; theFork; ristorante; cibo.*

Bibliografia

ANDALEEB S.S., CONWAY C. (2006), "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model", *Journal of services marketing*, vol. 20, n. 1, pp. 3-11.

BAGLIERI D., CONSOLI R. (2009). "Collaborative innovation in tourism: managing virtual communities", *The TQM Journal*, vol. 21, n. 4, pp. 353-364.

BOTTI A., GRIMALDI M., TOMMASETTI A., TROISI O., VESCI M. (2016), "Modeling and measuring the customer activities associated with value co-creation: an exploratory test in the context of education", *Service Science*, vol. 9, n. 1, pp. 63-73.

BITNER M.J., BROWN S. W., MEUTER M.L. (2000), "Technology infusion in service encounters", *Journal of the Academy of marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 138-149.

CAMILLO A.A., CONNOLLY D.J., KIM W.G. (2008), "Success and failure in northern Carolina: Critical success factors for independent restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 49, n. 4, pp. 364-80.

ENZ C.A. (2004), Issues of concern for restaurant owners and managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 45, n. 4, pp. 315-332.

ENGELMAN L. (1996), Interacting on the Internet, Irvin, Boston.

GRETZEL U. (2006), "Consumer generated content: Trends and implications for branding", *EReview of Tourism Research*, vol. 4, n. 3, pp. 9-11.

GUPTA S., MCLAUGHLIN E., GOMEZ M. (2007), "Guest satisfaction and restaurant performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 48, n. 3, pp. 284-98.

JALIL N.A.A., FIKRY A., ZAINUDDIN A. (2016), "The Impact of Store Atmospherics, Perceived Value, and Customer Satisfaction on Behavioural Intention", *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, pp. 538-544.

KIMES S.E. (2008), "The role of technology in restaurant revenue management", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 49, n. 3, pp. 297-309.

LOSITO G. (1993), L'analisi del contenuto nella ricerca sociale, Franco Angeli, Milano

NAMBISAN S., BARON R. A. (2009), "Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities", *Journal of product innovation management*, vol. 26, n. 4, pp. 388-406.

NAMKUNG Y., JANG S. (2008), "Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20, n. 2, pp. 142-155.

NOONE B.M., KIMES S.E., MATTILA A.S., WIRTZ J. (2007). "The effect of meal pace on customer satisfaction", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 48, n. 3, pp. 231-45.

O'CONNOR P. (2010), "Managing a hotel's image on TripAdvisor", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 19, n. 7, pp. 754-772.

OH H., KIM B.Y., SHIN J.H. (2004),"Hospitality and Tourism Marketing: Recent Developments in Research and Future Directions", *International Journal of Hospitality Management* vol. 23, n. 5, pp. 425-447.

PANTELIDIS I.S. (2010), "Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, n. 4, pp. 483-491.

PARRA-LOPEZ E., GUTIERREZ-TANO D., DIAZ-ARMAS R. J., BULCHAND-GIDUMAL J. (2012), "Travellers 2.0: Motivation, opportunity and ability to use social media", Book chapter in Sigala M., Christou E., Gretzel, U. (Eds.), *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and* cases (171-187), Ashgate Publishing, Farnham.

PURI A (2007),"The web of insights: The art and practice of webnography", *International Journal of Market Research*, vol. 49, n. 3, pp. 387-208.

RANSBOTHAM S., KANE G.C., LURIE N.H. (2012), "Network characteristics and the value of collaborative user-generated content", *Marketing Science*, vol. 31, n. 3, pp. 387-405.

RASSEGA V., TROISI O., TORRE C., CUCINO V., SANTONRO A., PRUDENTE N. (2015), "Social Networks and the Buying Behavior of the Consumer", *Journal of Global Economics*, vol. 3, p. 163.

ROSITI F. (1970), Analisi del contenuto come interpretazione, Eri, Torino.

SANSONI S. (1999), "Word-of-modem", *Forbes*, vol. 164, pp. 118–119.

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.

SIGALA M. (2012a), "Social networks and customer involvement in New Service Development (NSD): the case of www.mystarbucksidea.com", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 24, n. 7, pp. 966-990.

SIGALA M. (2012b), "Exploiting web 2.0 for New Service Development: findings and implications from the Greek tourism industry", *International Journal of Tourism Research*, vol. 14, n. 6, pp. 551-566.

STRINGAM B.B., GERDES JR, J. (2010), "An analysis of word-of-mouse ratings and guest comments of online hotel distribution sites", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 19, n.7, pp. 773-796.

SPOHRER J., MAGLIO P.P. (2008), "The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value", *Production and Operations Management*, vol. 17, n. 3, pp. 238-246.

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.

VERONA G., PRANDELLI E., SAWHNEY M. (2006), "Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokering", *Organization Studies*, vol. 27, n. 6, pp. 765-88.

YANG Z., FANG X. (2004), "Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n. 3, pp. 302-326.

YE Q., LAW R., GU B., CHEN W. (2011), "The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings", *Computers in Human Behavior*, vol. 27, n. 2, pp. 634-639.

YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, 3rd ed.; Sage Publications, Thousand Oaks.

YO K.H., SIGALA M., GRETZEL U. (2016), "Exploring TripAdvisor", in *Open Tourism*, Springer Berlin Heidelberg, 239-255.

YÜKSEL A., RIMMINGTON M. (1998), "Customer-satisfaction measurement", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, n. 6, pp. 60-70.

Il processo di internazionalizzazione delle Born global a conduzione familiare

FABIO MUSSO* BARBARA FRANCIONI• GIORGIA MASILI♠

Contesto di ricerca. *Il crescente interesse verso gli studi sulle piccole e medie imprese (PMI) e sulla loro internazionalizzazione ha spinto a riporre particolare attenzione anche verso il processo di espansione nei mercati esteri delle imprese a conduzione familiare (e.g., Graves e Thomas, 2008; Claver et al. 2008; Sciascia et al., 2012; Arregle et al., 2012; Pukall e Calabrò, 2014; Arregle et al., 2016). I motivi di tale interesse sono legati al contributo che le imprese familiari danno all'economia di diversi paesi europei (Surdej and Wach, 2012; Wach, 2014), all'interno dei quali vengono riconosciute per lo più come PMI (Donckels e Frohlich, 1991; Mandl, 2008; Cucculelli e Romano, 2016).*

L'impulso al tema dell'internazionalizzazione delle PMI arriva dal modello di Uppsala di Johanson e Valnhe, (1977), concernente un percorso di graduale espansione nel mercato internazionale. Nonostante le critiche mosse a tale modello, sia per l'eccessivo determinismo che per l'assenza di considerazione dell'influenza di fattori esterni nel processo di espansione delle PMI, la maggior parte dei contributi in tema di imprese a conduzione familiare ha concentrato l'attenzione proprio su di esso (Graves e Thomas, 2008; Claver et al., 2007, Casillas e Acedo, 2005; Kontinen e Ojala, 2010). Ciò è dovuto probabilmente alla tendenza delle imprese familiari ad avviare il processo di internazionalizzazione solo dopo aver esaurito tutte le opportunità presenti sul mercato domestico (Calabrò e Mussolino 2011) e scegliendo inizialmente quei paesi con un basso grado di distanza geografica e psicologica tra il paese d'origine e il paese estero (Pukall e Calabrò, 2014). Gli studiosi hanno trascurato lo studio del percorso di espansione delle imprese familiari che intraprendono un percorso di internazionalizzazione sin dal principio della propria costituzione. Tra le poche ricerche su questo aspetto è possibile citare lo studio di Wach (2014) che aveva come obiettivo l'identificazione del processo di rapida internazionalizzazione delle imprese polacche a conduzione familiare, con specifico riferimento al fenomeno delle born global (Knight e Cavusgil, 1996). A questo si aggiunge anche uno studio condotto da Falay et al. (2007) sulle imprese born global del settore design intensive, ma in questo caso gli studiosi hanno rilevato ma non approfondito l'influenza che la famiglia può avere nella gestione delle attività internazionali.

Le imprese a conduzione familiare hanno dimostrato spesso di avere importanti vantaggi legati al proprio orientamento di lungo termine, alla forte gestione con ampi poteri e alla necessità di provvedere a delle opportunità lavorative per i membri della futura generazione (Luostarinem e Gallo, 1992), nonostante la riconosciuta avversione al rischio e l'attitudine ad essere conservatrici (Fernandez e Nieto, 2005). Le stesse sono solitamente in grado di compensare le debolezze legate all'internazionalizzazione con l'adozione di specifiche risorse familiari (Pukall e Calabrò, 2014). Diversi studi hanno infatti evidenziato la presenza di una serie di fattori, interni ed esterni, che possono influenzare il loro percorso di espansione nei mercati esteri (Gallo e Sveen, 1991; Luostarinem e Gallo, 1992; Gallo e Garçia Pont, 1996; Calabrò et al., 2016), sottolineando come la famiglia possa avere una certa importanza all'interno di tale percorso.

Obiettivi. *Considerando che una piccola percentuale di PMI possa essere born global (Brogi et al., 2011) e che tra esse ve ne siano alcune di carattere familiare, l'obiettivo principale del lavoro è quello di analizzare le caratteristiche interne ed esterne delle imprese familiari, al fine di comprendere quali variabili possano facilitare o ostacolare il processo di internazionalizzazione delle born global a gestione familiare.*

Metodologia. *Per raggiungere il suddetto obiettivo è stata adottata la metodologia dei casi studio (Yin, 2003). La raccolta dei dati necessari all'analisi è avvenuta attraverso un'intervista diretta in profondità, con gli imprenditori di due born global italiane, entrambe a conduzione familiare e residenti nella regione Marche. Per poter procedere allo studio dei differenti aspetti e fattori che possono influenzare l'internazionalizzazione di questa tipologia di imprese, si è deciso di creare uno schema d'analisi approfondito sulla base degli studi condotti da Gallo e Graçia Pont (1996). Più precisamente sono state considerate tre categorie di variabili chiave: fattori strategici, esterni relativi sia al mercato domestico che ai mercati esteri; fattori interni, riguardanti la famiglia e l'organizzazione interna dell'impresa; fattori associati alle peculiarità del top management. L'analisi è stata integrata con ulteriori variabili chiave, dedotte dalle*

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

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

♠ Dottoranda in *Economia e Management* - Università degli studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: g.masili@campus.uniurb.it

argomentazioni di altri studi analizzati (e.g., Gallo e Sveen, 1991; Luostarinem e Gallo, 1992; Calabrò et al., 2016), mantenendo la suddivisione tra variabili elastiche, stimolatrici dei processi di espansione, e variabili rigide che, al contrario, possono limitare o ritardare il processo d'internazionalizzazione. Per la triangolazione dei dati, si è fatto ricorso a ulteriori fonti, quali reports, siti internet e altra documentazione disponibile (Vissak e Francioni 2013).

Risultati. *Concentrando l'attenzione sulle variabili elastiche, tra i fattori strategici che hanno maggiormente operato da stimolo al processo di espansione vi sono la diminuzione del rischio d'impresa derivante dall'operare in un solo mercato e l'aumento della competitività nel mercato domestico, insieme all'orientamento di lungo termine e alle opportunità offerte dai mercati globali. Tra i fattori associati alle caratteristiche del top management emergono invece come stimoli principali la concentrazione del potere in capo all'imprenditore, accompagnata da una condivisione del suo pensiero dai restanti membri della famiglia. Inoltre, l'analisi mostra come i fattori legati all'organizzazione familiare risultino essere i più influenti. Emerge infatti come la possibilità di creare opportunità lavorative per i membri della famiglia sia associata all'orientamento di lungo periodo dell'imprenditore che vorrebbe far sì che l'attività possa in futuro proseguire sotto la guida delle nuove generazioni, molto più preparate e proiettate verso i mercati esteri. Tali caratteristiche sono riscontrabili in particolare in quelle imprese dove vi è stata l'acquisizione di posizioni di maggiore responsabilità da parte di membri della famiglia più giovani, che hanno apportato modifiche rilevanti per trovare maggiore affinità con le richieste della clientela e del proprio mercato di riferimento. Il clima interno favorevole all'internazionalizzazione si lega all'assenza di familiari oppositori, che favorisce un processo decisionale velocizzato. Inoltre, l'ottenimento di contatti utili all'espansione in specifici paesi nei primi anni di vita, sono legati non solo al percorso formativo e lavorativo passato degli imprenditori, ma anche alla presenza di ulteriori attività familiari, nello stesso settore di riferimento o in settori diversi. Infine, la presenza di familiari residenti in paesi diversi da quello di origine ha permesso l'ingresso in mercati importanti per l'attività delle imprese.*

Dall'analisi delle variabili rigide, individuate come fattori che potenzialmente possono limitare l'espansione o ritardarla, in prima battuta emerge che tutte le variabili risultavano ininfluenti sul percorso delle imprese, quasi come se le stesse non avessero affrontato nessun tipo di ostacolo. In realtà attraverso un ulteriore approfondimento è emerso come la presenza di barriere legate a situazioni di monopolio, la rigidità di regole per l'importazione e la pesante burocrazia imposta dal paese d'origine siano dei fattori particolarmente ostacolanti.

Implicazioni pratiche. *Il lavoro si presenta come un work in progress con l'obiettivo di fornire alle imprese degli spunti per comprendere quali fattori dovrebbero essere maggiormente analizzati per l'avvio e lo sviluppo dell'internazionalizzazione.*

Limiti della ricerca. *I limiti del lavoro derivano dall'analisi di due sole imprese appartenenti ad un settore specifico di riferimento. Tali limiti potrebbero essere eliminati con l'ulteriore approfondimento degli aspetti studiati, coinvolgendo nell'indagine imprese di diversi settori e regioni, o ancora un numero maggiore di imprese dello stesso settore.*

Originalità del lavoro. *Lo studio contribuisce alla letteratura in materia di internazionalizzazione delle PMI e rappresenta uno dei primi studi specificamente incentrati sul tema dell'internazionalizzazione delle imprese born global a conduzione familiare.*

Parole chiave: *internazionalizzazione, born global, imprese familiari, piccole e medie imprese, PMI*

Bibliografia

ARREGLE J.L., DURAN P., HITT M.A., ESSEN M. (2016), "Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, doi: 10.1111/etap.12246.

ARREGLE J.L., NALDI L., NORDQVIST M., HITT M.A. (2012), "Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 6, pp. 1115-1143.

BROGI M., CALABRÒ A., ALIOTO S., TEICHNER A. (2011), "L'internazionalizzazione delle imprese a carattere familiare: il caso della provincia di Latina"; https://www.researchgate.net/publication/256035386_L%27Internazionalizzazione_Delle_Imprese_a_Carattere_Familiare_Il_Caso_Della_Provicia_di_Latina.

CALABRÒ A., BROGI M., TORCHIA M. (2016), "What does really matter in the internationalization of small and medium-size Family Businesses?", *Journal of Small and Business Management*, vol. 54, n. 2, pp. 679-696.

CALABRÒ A., MUSSOLINO D. (2011), "How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms", *Journal of Management and Governance*, doi: 10.1007/s10997-011-9180-7.

CASILLAS J.C., ACEDO F.J. (2005), "Internationalisation of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement", *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 1, n. 2, pp. 134-151.

CLAVER E., RIENDA L., QUER D. (2008), "Family firms risk perception: Empirical evidence on the internationalization process", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, pp. 457-471.

CLAVER E., RIENDA L., QUER D. (2007), "The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies", *Journal of General Management*, vol. 33, n. 1, pp. 1-14.

CUCCULELLI M., ROMANO L. (2016), "L'imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza", in Paolazzi L., Sylos Labini M., Traù F. (eds.), *Gli imprenditori*, Venezia, Marsilio, pp. 381-408, http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2851340

DONCKELS R., FROHLICH E. (1991), "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 149-160.

FALAY Z., SALIMAKI M., AINANNO A., GABRIELSSON M. (2007), "Design-intensive born globals: a multiple case study of marketing management", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, n. 9-10, pp. 877-899.

FERNANDEZ Z., NIETO M.J. (2005), "Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors", *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 77-89.

GALLO M.A., GARCIA PONT C. (1996), "Important Factors In Family Business Internationalization", *Family Business Review*, vol. 9, n. 1, pp. 45-59.

GALLO M.A., SVEEN J. (1991), "Internationalizing the Family Business: facilitating and restraining factors", *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 181-190.

GRAVES C., THOMAS J. (2008), "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 151-167.

JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.

KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11-26.

KONTINEN T., OJALA A. (2010), "Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, n. 3, pp. 437-454.

LUOSTARINEM R., GALLO M.A. (1992), "Internationalization: a challenging change for family business", Proceedings of the 2nd. Family Business Network Conference, Barcellona.

MANDL I. (2009), "Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report", KMU Forschung Austria - Austrian Institute for SME Research, pp. 1-175;

SCIASCIA S., MAZZOLA P., ASTRACHAN J.H., PIEPER T.M., (2012), "The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects", *Small Business Economics*, vol. 38, n. 1, pp. 15-31.

SURDEJ A., WACH K., (2012), "The dynamics of succession in family businesses in Poland - Empirical results", *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol. 31, n. 2, pp. 109-128.

PUKALL T.J., CALABRÒ A. (2014), "The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model, *Family Business Review*, vol. 27, n. 2, pp. 103-125.

VISSAK T., FRANCIONI B., (2013), "Serial non linear internationalization in practice: A case study", *International Business Review*, vol. 22, pp. 951-962.

WACH K. (2014), "Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms", *Journal of Intercultural Management*, vol. 6, n. 3, pp. 177-186.

YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks CA: Sage.

ZUCCHELLA A. (2002), "Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based On The Italian Case" - Paper Proposed To Be Presented In The *28th Eiba Conference*.

ZUCCHELLA A., MACCARINI M.E. (1999), *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè, Milano.

TRACK

DIGITAL TECHNOLOGY, A DISRUPTIVE INNOVATION FOR VALUE CREATION AND CO-CREATION

Strategic management of industry 4.0. An exploratory research
ANDREA CHIARINI, EMIDIA VAGNONI

Digital technologies and value co-creation process in the maritime industry: The FairWind project
CHIARA CANNAVALE, ELENA LAURENZA, CONCETTA METALLO, AGRIFOGLIO ROCCO

The co-evolution process in the internet of things sector: What role for incumbents firms
ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALTER RASSEGA, VALENTINA CUCINO

A literature review of e-commerce studies: Implications and future agenda for firms and consumers
MICHELA MATARAZZO, RICCARDO RESCINITI, FEDERICA DE VANNA

Strategic Management of Industry 4.0. An exploratory research

ANDREA CHIARINI* EMIDIA VAGNONI•

Objectives. *This research aims to enrich the debate concerning Industry 4.0 and its implementation. In particular, using a case study we want to explore the relationships with the strategic management system of a manufacturing company which is trying to implement Industry 4.0. Indeed, the company has issued a strategic plan according to the Balanced Scorecard (BSC) methodology (Hoque, 2014) setting strategic objectives and action plans for Industry 4.0.*

Methodology. *The research process is based on a typical qualitative exploratory inquiry; data/information has been gathered mainly through a semi-structured interview (Barriball, While 1994; Leech 2002) to four senior managers who participated in the strategic process of a manufacturing company which is implementing Industry 4.0 tools and principles. The senior managers are the General Manager, the Production Manager, the Chief Financial Officer (CFO) and the Marketing & Sales Manager. The company manufactures ceramic tiles and has around 800 employees with several plants in Italy and in other countries. Due to the sector, it can be considered a capital-intensive company with lines of machines dedicated to families of similar products and high volumes of production. Lines follow a process made up of blenders, driers, presses, furnaces and cutting machines. Internal logistics is mainly managed through Automated Guided Vehicles (AGVs) which can serve and connect machines without workers. The company has always thought about the integration of the different machines and processes and over the years has invested in a complex Enterprise Resource Planning (ERP) system and in a so-called Manufacturing Execution System (MES). However machines are not completely automated and connected with each other. The company is using the Balanced Scorecad methodology (BSC) for setting its objectives and deploying them towards the operations (Paci and Becagli, 2011).*

The semi-structured interview is based on three open questions which are:

- *In your strategic plan, have you set new specific goals/objectives for implementing Industry 4.0?*
- *Have you issued specific plans for deploying your objectives into operative actions?*
- *What kinds of management systems, processes and resources will you need for meeting your strategic goals?*

After having gathered information from the four senior managers, results have been analysed and coded using a grounded theory approach. According to Strauss and Corbin (1990) it is important to use coding to shape the concepts. In grounded theory there are three basic types of coding: 'open", 'axial' and 'selective'. For the purpose of the research presented here, open coding and selective coding have been used to handle the data collected through the qualitative interviews.

Findings.

Findings from the literature review.

Through a first literature review we analysed what other authors found concerning Industry 4.0 implementation and strategic management. Industry 4.0 is a relatively new industrial policy carried on by many industrialised countries and initially launched by Germany. Industry 4.0 is a term applied to tools and principles for a rapid transformation in the design, manufacture, operations and service of manufacturing systems and products. Every process in and around the shop-floor and all the operations are digitally connected, providing a highly-integrated value chain (Antràs and Chor, 2013). The EU recognises Industry 4.0 as the fourth industry revolution with a high potentiality in terms of GDP and help to reverse the past decline in industrialisation. According to the EPRS (2015), it is expected an increased total value added from manufacturing to a targeted 20% of all value added by 2020. According to the EPRS (2015), Industry 4.0 is underpinned on several technological developments such as:

- *ICT integration*
- *Cyber-physical systems*
- *Network communications*
- *Simulations*
- *Big data and cloud computing*
- *ICT-based support for human workers*
- *Automation and robotics*

* Adjunct professor of *Logistics and Operations Management* - University of Ferrara, Italy
e-mail: andrea.chiarini@unife.it

• Full professor of *Management Accounting* - University of Ferrara, Italy
e-mail: emidia.vagnoni@unife.it

According to the Boston Consulting Group report (Rüßmann et al., 2015), Industry 4.0 is based on nine pillars which are Autonomous robots, Simulation, Horizontal and Vertical System Integration, Internet of Things, Cybersecurity, Cloud, Additive Manufacturing, Augmented Reality, Big Data and Analytics. These pillars can be considered as action plans for implementing Industry 4.0.

Other authors discussed Industry 4.0 but mainly from a technological point of view (Brettel et al., 2014; Lasi et al., 2014; Kagermann, 2015; Lee at al., 2015). What really emerged from this works is the necessity of improving skills and knowledge at all levels within organisations. Not only technological skills but also skills related to the integration of different systems and a new awareness concerning data analysis and management.

However, in the literature review, there is no evidence of studies and results concerning the relationship between strategies and Industry 4.0

Findings from our research: relevant strategies and action plans for implementing Industry 4.0

After having coded the interviewees' answers, we found that strategies for Industry 4.0 can be classified into four main categories: stream integration, economic and financial sustainability, lead time reduction, increasing technological and managerial skills and awareness.

According to the interviewed managers, it can be claimed that the above strategies are substantially bound to the use of the BSC and its performance measurement system (Epstein and Manzoni, 1997; Costabile and Cariola, 2004). Indeed, the company is using the BSC for setting its objectives, deploying them into actions and measuring the performance of Industry 4.0 processes. As well known, BSC are divided into four perspectives which are customer, financial, internal processes, learning and growth (Grant, 2016). The table below summarises the BSC perspectives, the four strategic objectives and the action plans based on Industry 4.0 processes, tools and resources.

Tab. 1: Summary of findings

BSC perspective	Strategic objective	Action plan processes
Customer	Stream integration	ICT system integration between customers and the company Physical integration of product management Sharing with the customer logistics data and information Sharing with the customer electronic data and information concerning production process
Financial	Economic and financial sustainability	Cautious management of company's profits and EBIT Investments in new machines Investments in new ICT structures Investments in new or modified ERP modules Tight control of the investment pay-back
Internal processes	Lead time reduction	Creating a continuous material flow Implementing Lean Production and its tools Logistics optimisation
Learning and growth	Increasing technological and managerial skills and awareness	Increasing ICT skills Increasing Lean skills Raising awareness on Risk Management and Problem Solving

Source: our elaboration

The next subsection describes in detail what has been coded and grouped within the four theoretical categories.

Stream integration

The interviewed managers highlighted that in the first perspective linked to customer they set a specific goal dedicated to what they call 'stream integration'. The strategic objective aims to increase customer satisfaction. This leads to the possibility of integrating company's processes with customers' processes, creating one virtual company. The action plans connected to this strategy try to introducing integrations between information systems dedicated to order receiving, production scheduling, design management, quality control, warehouse management and shipping. For instance, the company and many customers share a cloud area where they can manage orders and their contents, including delivery times for shipping the products. On the other hand, customers, at any time, can understand how the orders are going forward in the production system. Similarly, each time a non-conforming product comes out from the production process, the company and the customer can exchange each other data and information concerning the non-conforming product and the problem-solving process. Electronic notifications such as emails notify the customer when the product is in its finished status in the warehouse and when the product is shipped to the customer.

Stream integration is not only for the company and its customers but in the future it will be expanded also to the suppliers of the company creating in this way a complete upstream and downstream integration. The respondents also highlighted that it is important to create an integration from a physical point of view and not just a data integration. In particular, from the customer to the supplier, products have to use for example the same packaging, boxes and pallets.

Furthermore, logistics information such as kanban, bar-codes, RFID and others have to be integrated and shared from customer to supplier operations.

Economic and financial sustainability

According to the interviewed managers, Industry 4.0 could be a very expensive endeavour. Naturally, it depends on the business, yet for a medium, large sized manufacturing companies it means to invest thousands of thousands and sometimes millions of euros. The respondents believe that for the first three years you put your EBIT at risk and in any case profitability will only increase in the future, like all the relevant investments. The senior managers reckon that the company has to change a part of the shop-floor machines, especially when they are completely unsuitable for electronic equipment and they cannot be easily automated or interfaced with other systems. Interfaces can concern sensors, computers, robots as well as automated logistic vehicles. Everything connected by means of wi-fi connection and digital fibres creating the so-called 'internet of things'. As a consequence, at least all the machines have to be modified using similar operating systems and creating a unique data-warehouse for data from the operations. This particular data-base can lead to manage several petabytes of data introducing the so-called 'big data'. Related to this another relevant investment is usually bound to the introduction of an Enterprise Resource Planning (ERP) or changes in the existing one. According to the interviewed managers if you really want to implement Industry 4.0 you need to pave the way avoiding 'information silos' (Koh et al., 2008). In particular, the ERP must be integrated with the Manufacturing Execution System (MES); this fundamental stage is also useful for senior and top management in order to measure the performance achieved and the pay-back of the investments over time.

Lead time reduction

According to the senior managers, lead time reduction is the main strategic objective to aim for better implementing Industry 4.0. This objective belongs to the internal processes BSC perspective and it represents the tip of the iceberg of many deployed actions which affect its achievement. The senior managers discussed how Industry 4.0 is not just a technological interconnection, using the internet or LANs, of the equipment as a whole. First of all, Industry 4.0 is a precise design of the plant-layout for creating a continuous material flow. For doing this, using Lean Production tools and principles (Chiarini and Vagnoni, 2015), machines and logistics vehicles have to be synchronised and integrated from a physical point of view. Machine set-ups have to be reduced increasing machine availability and efficiency and preventive maintenance techniques such as Total Productive Maintenance (TPM) have to be introduced and fostered (Bakri et al., 2012). Along with lean implementation, all the logistics paths and interfaces on the shop-floor and within warehouses have to be designed and optimised. According to the senior managers, only after having introduced such Lean and logistics implementations you can introduce a precise software and hardware integration.

Increasing technological and managerial skills and awareness

The last but not least strategic objective related to Industry 4.0 implementation refers to the increase of technological and managerial skills at all the company's levels. According to the respondents, the Industry 4.0 company needs strong ICT skills and also skills concerning Lean Production and its tools. Moreover, awareness linked to decision-making processes, quick problem solving and risk management has to be raised. People should acquire skills dedicated to data analysis, reporting, brainstorming and especially the ability of assessing the risks and quick solving all problems from processes. The senior managers drew the attention on the complexity of an Industry 4.0 manufacturing environment. Being everything connected and integrated, a special event could dramatically stop the factory as a whole, even jeopardising the business. The senior managers compared this phenomenon with failures connected to ERP management. At the end of day, you are, no matter how, reducing workers' and managers' control of machines and processes.

Research limits. *This research has many limitations that lead to an agenda for future research. Our research is a case study based in Italy with just four managers and one manufacturing company. In order to generalise or contest the results of this research, a broader inquiry could be carried out within the same company or other manufacturing companies which have implemented Industry 4.0.*

Practical implications. *The results emerged from this research represent a practical guide for practitioners, senior managers and consultants who want to set strategies and implement actions for Industry 4.0 in similar organisations.*

Originality of the study. *The novelty and value of the research lie in a new classification of strategies and action plans concerning Industry 4.0 implementation in manufacturing organisations.*

Key words: *Industry 4.0; Strategic Management; Process Integration*

References

ANTRÀS P., CHOR D. (2013), "Organizing the global value chain", *Econometrica*, vol. 81, n. 6, pp. 2127-2204.

BAKRI A.H., RAHIM A.R.A., YUSOF N.M., AHMAD R. (2012), "Boosting lean production via TPM", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 65, pp. 485-491.

BARRIBALL K.L., WHILE A. (1994), "Collecting data using a semi-structured interview: a discussion research", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 19, n. 2, pp. 328-335.

BRETTEL M., FRIEDERICHSEN N., KELLER M., ROSENBERG M. (2014), "How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective", *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, vol. 8, n. 1, pp. 37-44.

CHIARINI A., VAGNONI E. (2015), "World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota production system from a strategic management, management accounting, operations management and performance measurement dimension", *International Journal of Production Research*, vol. 53, n. 2, pp. 590-606.

COSTABILE M., CARIOLA A. (2004), "La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitori e verifiche empiriche", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 89-108.

EPRS, European Parliamentary Research Service (2015), *Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth*, available at: (accessed 14 January 2017).

EPSTEIN M.J., MANZONI J.F. (1997), "The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action", *Management Accounting*, vol. 79, n. 2, pp. 76-85.

GRANT R.M. (2016), *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*, Ninth Edition - John Wiley & Sons, New York.

HOQUE Z. (2014), "20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research", *The British accounting review*, vol. 46, n. 1, pp.33-59.

KAGERMANN H. (2015), *Change through digitization-Value creation in the age of Industry 4.0*, Springer, Berlin.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, Boston.

KOH S.C.L., GUNASEKARAN A., RAJKUMAR D. (2008), "ERP II: The involvement, benefits and impediments of collaborative information sharing", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, n. 1, pp. 245-268.

LASI H., FETTKE P., KEMPER H.G., FELD T., HOFFMANN M. (2014), "Industry 4.0", *Business & Information Systems Engineering*, vol. 6, n. 4, pp. 239-243.

LEE J., BAGHERI B., KAO H.A. (2015), "A cyber-physical systems architecture for industry 4.0- based manufacturing systems", *Manufacturing Letters*, vol. 3, n. 4, pp. 18-23.

LEECH B.L. (2002), "Asking questions: techniques for semi structured interviews", *Political Science & Politics*, vol. 35, n. 3, pp. 665-668.

PACI A., BECAGLI C. (2011), "Public policies and corporate strategies for successful models in waste management", *Sinergie*, n. 78, pp. 79-95.

RÜßMANN M., LORENZ M., GERBERT P., WALDNER M., JUSTUS J., ENGEL P., HARNISCH M. (2015), *Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries*, Boston Consulting Group report, available at: http://www.inovasyon.org/pdf/bcg.perspectives_Industry.4.0_2015.pdf (accessed: 8 January 2017),

STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, London, UK.

Digital technologies and value co-creation process in the maritime industry: The FairWind project

CHIARA CANNAVALE* ELENA LAURENZA• CONCETTA METALLO♠ ROCCO AGRIFOGLIO**

Objectives. *"Co-creation" is a new concept defining the way value creation is evolved towards the interaction with stakeholders and particularly customers. Following this concept, value co-creation is the managerial vision that pushes to develop the offer of innovative business solutions, leveraging the deep conscience of the consumer's use of the product / service, as well as his knowledge of history, location, experience. Those who participate in the value-creation process (individuals, organizations, or groups) are no longer seen as merely suppliers of goods and services, but as systems, constellations or networks of resources and competences that work together, in a Mutual exchange and mutual benefit, in order to create value (Vargo and Lusch, 2004)*

Technological changes, competition and new customer requirements are significantly modifying the way firms operate. Companies depending on conventional practices are dealing with reduced customer satisfaction and decreased profits. The traditional value creation strategy could be soon useless in the emerging economy. Therefore, firms are more on external resources than on increasing internal efficiency, in order to exploit customer competence and get a more sustainable competitive advantage in the new economy (Lovelock and Young, 1979; Prahalad and Ramaswamy, 2004; Zhang and Chen, 2008; Prahalad and Krishnan, 2008, Ramaswamy, 2009).

Looking specifically at technological change, the diffusion of digital technologies has redefined the way firms acquire resources and improve customer experience (Gunasekaran et al., 1995; 2012), making co-creation process a task as necessary as difficult (Hribernik 2011). In this context the Internet of Things (IoT) represents a novel paradigm, which can give good opportunities. IoT is an extension of the Internet (Fleisch, 2010) that allows a quick access to data and information by connecting things, sensors, and other smart technologies (Uckelmann et al, 2011). It is described as a technology interconnecting objects for various goals (Oriwoh et al., 2013). In particular, IoT consists of an infrastructure to measure, identify, track, and monitor objects for simplifying people's lives through tasks automation (Espada et al., 2011) trough the connection of physical objects as a network in order that they can interact (Li, 2012).

Mejtoft (2011) shows three layers of value creation using IoT technologies: manufacturing function, supporting function, and value co-creative function. The manufacturing function emphasizes the benefits deriving from the possibility to track "everything" such as single items in supply chain management. The supporting function refers to the opportunity that collected data can support both industry and customer driven value creation processes. Finally, IoT favours value creation process because it enables to meet co-creative partners and implement co-creative collaborative projects.

Leminen et al. (2012) show that through IoT technologies, all devices could work as a web service, allowing the customization of products during the production process thanks to the adaptation of manufacturing processes. This is much more important if we consider that, along with mass customization, the decrease of product life cycles drives firms to continuous innovation (Wind & Rangaswamy, 2001). New product and service development is a creative and innovative process that turns into activities that start with responding to a market opportunity and end with the delivery of a differentiated product or service (Krishnan and Loch, 2005). According to Pine (1993) and Pin et al. (1995), however, mass customization is not enough to assure firm's success because it should also derive from creating value for consumers along the value chain. Actually firms' competition should leverage on the involvement of customers in all processes to co-create value (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Prahalad and Krishnan, 2008), for marketing activities, but also throughout the customer participative chain (Zhang and Chen, 2008), including new product development, production process, distribution, retail and after sales function (Duray, 2002).

Despite its importance, research on co-creation with customers is still in an early stage, as well as there is a paucity of literature linking IoT technologies and value co-creation. This paper aims at contributing to this field of research analysing the relationship between IoT technologies and value co-creation processes. In particular, we

* Associato di *Management Internazionale e Cross Cultural Management* - Università degli Studi di Napoli Parthenope
e-mail: chiara.cannavale@uniparthenope.it

• Research Fellow di *Economia e Gestione delle imprese* - Università degli Studi di Napoli Parthenope
e-mail: elena.laurenza@uniparthenope.it

♠ Associato di *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi di Napoli Parthenope
e-mail: concetta.metallo@uniparthenope.it

** Ricercatore di *Organizzazione dei Sistemi Informativi* - Università degli Studi di Napoli Parthenope
e-mail: rocco.agrifoglio@uniparthenope.it

investigate the implications of digital technologies' adoption in the yachting industry in order to show the main benefits related to the co-creation process.

Methodology. *This paper is based on a qualitative approach employing the case-study method. The case study research method is appropriate when the form of the research question is "how," because it allows getting a better knowledge and a deep understanding of a complex problem, because it considers social processes and knowledge about managerial complexity as it is in the reality. According to Eisenhardt (1989), we have reviewed the contributions on the topic, and chosen the methodology (Miles and Huberman, 1984) which fits better with our aims, which is the understanding of main questions related to the topic: "how" (Yin, 2009). More specifically, the paper examines the experience of 'FairWind', an innovative research prototype project carried out by academics from different countries who have developed an integrated multifunctional navigation software based on open software and open hardware technologies. The basic idea was to develop an open technology marine service and graphic user interface enabling sailors to personalize their experience on board through BApps. Such applications integrates on-board instruments with industrial or self-made IoT based instruments. The case is interesting at the purpose of the research, as it offers deeper insights about the way Iot enable co-creation, reducing the distance among the different stakeholders, and giving end users a crucial role in the development of the services and products. It also leverages on shipowners inclination to share data and news with other users, as well as to share updates about the location and weather conditions detected on major social networks, allowing the improvement of sailing general conditions.*

Findings. *This study shows that the customization of a product and/or service offers to FairWind users to play a key role in software development activity, contributing to improve the software developers' ability to meet customer needs. . FairWind is now in the testing phase, and it is used by a selected group of users (early adopters) made up of 25 amateur sailors who play a key role not only in error detection, but also giving advices and feed-back useful for software improvement. In particular, the case-study's analysis shows the key role of the end-users in the continuous update of the software, contributing to enhance the team's capacity to meet customer requirements trough bug fixing and BApps development. IoT allows users' participation, which is crucial to achieve a higher degree of variety, customization, and the automation of on-board activities and also to reduce costs. All data are stored in the cloud storage and facilitate users' safe navigation, and through a constant information sharing, FairWind enables users to collect and share data on-board about coastal environment information with terminals, coast guard, port authorities.*

Research limits. *The analysis of a single case-study suffers of limitations related to researcher subjectivity and external validity. To get greater reliability, the analysis should examine other cases in order to understand findings' potential replicability. In addition, the case-study is very specific, and similar advantages should be investigated in other industries. More generally, the benefits deriving from the application of digital technologies to co-creation should evaluated considering also the challenges connected to the overwhelming of information, which in profit-oriented firms could lead to excessive costs.*

Practical implications. *Our analysis is of great interest for practitioners because digital technologies are one of the main drivers of changes in strategies both for manufacturing and service firms. Findings show that the strong cooperation between organizations and customers enables to create value not only for them, but also for stakeholders. This case-study confirms the need for a higher end-users orientation of organizations, supporting the idea that customers have not to be considered in a passive position, rather than they are able to give feedback and change their service provider. More specifically, new digital technologies can provide long-term benefits, in terms of opportunity for users to influence companies operating in the yachting industry and in connected sectors. Several potential benefits can raise from this project, in terms of value, for several actors. It offers business opportunities for software developer and electronic instruments producer; charter company that know where the boat or the fleet is sailing in order to improve the safeness of guests and boats. Moreover, it offers new opportunities for boat builder, that can embed FairWind in a new or refitted boat in order to control the boat and then improve your customer satisfaction offering new BApps as aftermarket upgrade. Finally, docking companies can use FairWind to update the dock availability, manage the booking, advertise offers and increase the fidelization level with the social network integration In general, the software offers services for leisure boating and yachting market segment. This is of interest for practitioners because the adoption of digital technologies allows yachting firms and service firms to improve the level of their services and to access new markets. The development of a network of connected devices allows communication between suppliers and customers, wherever they are, improving the quality and reducing the costs of the services.*

Originality of the study. *This manuscript contributes to the co-creation literature by exploring the critical role of digital technologies, such as Internet of Things, in the yachting industry. The yachting industry offers several interesting insights for the investigation of new digital technologies implications for value co-creation process. First, maritime navigation needs of continuous interaction between several actors, such as the captain and his crew, shipping companies, ports, etc. Digital technologies in general and IoT in particular, can enhance the connection between all the stakeholders improving communication, information sharing, and processes management. The participation of end users into the network helps producers and service firms to improve the quality of their products and to more customized solutions. The co-creation allows a better communication between suppliers and customers, wherever they are, improving the quality of services, and helping to reduce the costs.*

References

DURAY R. (2002), "Mass customization origins: mass or custom manufacturing?", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n. 3, pp. 314-328. Doi: 10.1108/01443570210417614

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4: pp.532-550.

ESPADA J.P., MARTÍNEZ O.S., LOVELLE J.M.C., BUSTELO B.C.P.G., ÁLVAREZ M.Á., GARCÍA A.G. (2011), "Modeling architecture for collaborative virtual objects based on services", *Journal of Network and Computer Applications*, vol. 34, n. 5, pp. 1634-1647. Doi: 10.1016/j.jnca.2011.04.002

FLEISCH E. (2010), "What is the Internet of Things? An Economic Perspective", *Economics, Management, and Financial Markets*, vol. 5, n. 2, pp. 125-157

GUNASEKARAN A., NGAI E.W. (2012), "The future of operations management: an outlook and analysis", *International Journal of Production Economics*, vol. 135, n. 2, pp. 687-701. Doi: 10.1016/j.ijpe.2011.11.002

GUNASEKARAN A., KORUKONDA A.R., VIRTANEN I., YLI-OLLI P. (1995), "Optimal investment and lot- sizing policies for improved productivity and quality", *International Journal of Production Research*, vol. 33, n. 1: pp. 261-278. Doi: 10.1080/00207549508930147

HRIBERNIK K.A., GHRAIRI Z., HANS C., THOBEN K.D. (2011), "Co-creating the Internet of Things-First experiences in the participatory design of Intelligent Products with Arduino", in *Concurrent Enterprising (ICE), 2011 17th International Conference on* (pp. 1-9). IEEE.

KRISHNAN V., LOCH C.H. (2005), "A retrospective look at production and operations management articles on new product development", *Production and Operations Management*, vol. 14, n. 4, pp. 433-441 Doi: 433-441. 10.1111/j.1937-5956.2005.tb00231.x

LEMINEN S., WESTERLUND M., RAJAHONKA M., SIURUAINEN R. (2012), "Towards IOT ecosystems and business models", Andreev S. *et al.* (Eds.): NEW2AN/ruSMART 2012, LNCS 7469, pp. 15-26. Springer-Verlag, Heidelberg (2012) The 5th conference on Internet of Things and Smart Spaces ruSMART 2012. August 27-28, 2012. St.Petersburg, Russia http://rusmart.e-werest.org/2012.html (Conference proceedings) ISBN 978-3-642-32685 http://www.springerlink.com/content/23005812265560x7/

LI L. (2012), "Effects of enterprise technology on supply chain collaboration: analysis of China-linked supply chain", *Enterprise Information Systems*, vol. 6, n. 1, pp. 55-77. Doi: 10.1080/17517575.2011.639904

LOVELOCK C.H., YOUNG R.F. (1979), "Look to consumers to increase productivity", *Harvard business review*, vol. 57, n. 3, pp. 168-178.

MEJTOFT T. (2011), "Internet of Things and co-creation of value", in Xia F., Chen Z., Pan G., Yang L.T., Ma J. (Eds.), 2011 *IEEE International Conferences on Internet of Things, and Cyber, Physical and Social Computing*, Doi: 10.1109/iThings/CPSCom.2011.75

MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1984), "Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft", *Educational Researcher*, vol. 13, n. 5, pp. 20-30.

ORIWOH E., SANT P., EPIPHANIOU G. (2013), "Guidelines for internet of things deployment approaches-the thing commandments", *Procedia Computer Science*, vol. 21, pp. 122-131. Doi: 10.1016/j.procs.2013.09.018

PINE, B.J., D. PEPPERS, and M. ROGGERS. (1995), "Do you want to keep your customers forever?", *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 2, pp. 103-114. Doi: 10.1225/95209

PINE B.J. (1993), "Mass customizing products and services", *Strategy and Leadership*, vol. 21, n. 4, pp. 6–13. Doi: 10.1108/eb054420

PRAHALAD C.K., KRISHNAN M.S. (2008), *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*, McGraw-Hill, New York.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The Future of Competition: Cocreating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

RAMASWAMY, V. (2009), "Leading the transformation to co-creation of value", *Strategy & Leadership*, vol. 37, n. 2, pp. 32-37. Doi: 10.1108/10878570910941208

UCKELMANN D., MICHAHELLES F., HARISSON M. (2011), "An Architectural Approach Towards the Future Internet of Things", in *Architecting the Internet of Things, edited by Uckelmann, Dieter; Michahelles, Florian und Harisson*, Mark, 1-24, Springer, Berlin.

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. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036

WIND Y.J., RANGASWAMY A. (2001), "Customerization: The next revolution in mass customization", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15, n. 1, pp. 13-32. Doi: 10.1002/1520-6653(200124)15:1<13::AID-DIR1001>3.0.CO;2-#

YIN R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, Sage publications, Thousand Oaks, CA

ZHANG X., CHEN R. (2008), "Examining the mechanism of the value co-creation with customers", *International Journal of Production Economics*, vol. 116, n. 2, pp. 242-250. Doi: 10.1016/j.ijpe.2008.09.004

The co-evolution process in the Internet of Things sector: what role for incumbents firms

ROBERTO PARENTE[*] ROSANGELA FEOLA[•] VALTER RASSEGA[♠] VALENTINA CUCINO[**]

Objectives. *The Internet of Things (IoT), in the context of the fourth industrial revolution called Industry 4.0 (Blanchet et al. 2014; Schmidt et al. 2015; Wahlster 2012), has been considered among the "Top Ten Strategic Technologies" in 2016. The term Internet of Things (IoT) was used for the first time in late 1990's to better define ubiquitous and pervasive computing that "has the potential to change the world, just as the Internet did". But only in 2005 the International Telecommunication Union (ITU) formally introduced the definition of IoT, according to which it represents "the future of computing and communication, and its development depends on dynamic technical innovation in a number of important fields, from wireless sensors to nanotechnology" (Itu Report). The basic idea of the IoT is that virtually every physical thing in this world can also become a computer that is connected to the Internet, consequently the spread of these technologies can be considered a radical revolution that led "from anytime, anyplace connectivity for anyone to a connectivity for anything".*

The development process of IoT technologies could be investigated from different, yet intertwined, perspectives (i.e. institutional, technological, managerial). The development of IoT, in fact, can be considered as a co-creation process (Dosi, 2000; Parente, 2008) based on an interplay between science and technology development, public policy choices, business model design of new and old economic players, and the change in lifestyle and values of citizens.

In our paper, we focus on the managerial perspective in order to analyze how economic players, both new innovative firms and established innovative-oriented companies, are contributing to the development of the IoT sector.

Academic debate on the role of new and old firms in the development of new technology and sector has a very long track record. According to the Schumpeterian line of thought (Schumpeter, 1934) the dominant paradigm of analysis is that new entrepreneurial ventures will be the vehicles introducing new technology onto the market, and in the long run will replace the old population of existing firms (incumbents) that have grown thanks to mature technologies (Hannan and Freeman, 1977). However, some more recent studies show that sometimes the relationship between new and old firms is more complex, and it goes beyond the traditional paradigm were old firms are replaced by new comers (Dosi et al., 2008; Hockerts and Wüstenhagen, 2010; Erlinghagen and Markard, 2012; Parente and Feola 2015). These studies show that in some cases, in fact, there is a positive but specific role for both new and old companies and a leading role is played by networking initiatives between technology start-ups and the established firms. One of the plausible explanations for this apparent contradiction lies in the ability showed by large companies that have embraced the Open Innovation philosophy (Chesbrough, 2008), to integrate technological assets and skills developed outside them, generally by young start-ups. The open innovation is the use of "purposeful inflows and outflows of knowledge to accelerate innovation internally while also expanding the markets for the external use of innovation" (Chesbrough and Crowther, 2006). This model involves strategic, managed exchanges of information with actors outside of the boundaries of an organization, aimed at integrating their resources and knowledge into the organization's own innovative process. The Open innovation philosophy represents a big opportunity for both actors of industry evolution, new comers, generally young start-ups, and old firms.

For start-up firms without any established internal resource base or market position, internal and external resources and networks are potentially even more important than for incumbent firms (Colombo, Grilli, and Piva 2006). For a start-up, the adoption of an open innovation approach, and in more general terms a more strong openness to collaboration, could be an effective way to overcome the liability of newness (Stinchcombe,1965), the liability of smallness (Birch, 1987; Brüderl and Schüssler,1990) and the entry barriers that generally decreases the likelihood, scope and speed with which firms can enter a market and establish themselves as competitors to incumbents (Bain, 1956; Shepherd, 1979; Penrose, 1959).

For incumbents firms, open innovation is a way to overcome their organizational inertia (Hannan and Freeman, 1977) gaining access to new skills, ideas, talent and markets and to accelerate disruptive innovation in their companies.

[*] Full professor *of Innovation and Entrepreneurship* - University of Salerno
e-mail: rparente@unisa.it

[•] Research Fellow *of Management:* University of Salerno
e-mail: rfeola@unisa.it

[♠] PhD student - University of Salerno
e-mail: vrassega@unisa.it

[**] PhD student - SSSA, Pisa e-mail:
e-mail: valentina.cucino@santannapisa.it

In the open innovation perspective, the evolution of a sector, should not be seen as a replacement process of old players with new comers actors, but as a co-evolution process (Dosi, 2000; Dosi and Marengo, 2007) in which the interaction between different form of economic organizations and their strategies, business model, resources and competences, become a key element.

In this perspective, recent studies (Dosi et al., 2008; Hockerts and Wüstenhagen, 2010; Erlinghagen and Markard, 2012; Parente and Feola, 2015), show that the role of co-evolution between new and old players is particularly relevant in sectors (such as ICT, biotechnology, renewable energy, smart grid technologies) characterized by:

- *the nature of technology they are based on that is generally disruptive and research based;*
- *the nature and entity of resources and competences necessary to keep these technologies at an industrial level.*

In this co-evolution process, start up firms, that on average show a stronger propensity to patent and to generate more disruptive innovations than old companies (Nanda et al., 2015; Tantau et al., 2015) but do not have the necessary resources to finalize the process of exploitation of innovation, can act as creators of new knowledge. Incumbents, on the other side, are limited, because of their inertia, in the discovery of new disruptive technologies but have the necessary resources to develop them. Interactions between these different subjects become necessary conditions to develop and exploit new technologies.

The IoT sector, one of the most growing sectors in the next years, announced as the fourth industrial revolution, fit perfectly with this scenario. With specific reference to IoT, in fact, there are many evidences that in the last years the growth of the sector is mainly driven by an increasing number of start-ups focused on technologies related to IoT industry that are also attracting the interest of financial investor, venture capital and crowdfunding. In addition, in the last years we can observe a growing number of initiatives and projects promoted by large companies (Accelerators, Start Cup Competition, Seed Capital) to intercept and attract technologies developed by start-up firms, based on the idea that young start ups represent, in a perspective of open innovation strategy, an opportunity of external innovation, able to reduce the time and risk of innovation development process.

Starting from these premises, the objective of the paper is to investigate the forms and specific characteristics of co-evolution process between incumbents and new entrepreneurial firms and to analyze how incumbents companies in the IoT sector are changing their innovation strategies in order to intercept external technologies developed by young start ups.

Methodology. *Our research design follows a two steps approach. The first step, mainly based on secondary data, aims to build, at an Italian and International level, a picture of incumbents firms involved in the specific context of IoT sector. In the second step, conducted through secondary data and the consultation of specialized database, we analyze initiatives (classified as Accelerators, Start Cup Competition, corporate venture capital, co-generated publications and patents) promoted by old companies to integrate competences and technologies developed by start-ups.*

Findings. *The research will make possible to build a picture of the role of incumbents firms in the development of IoT sector. In particular, the study has allowed to identify a growing number of initiatives promoted by incumbents in order to attract and intercept technologies developed by innovative start ups, that are considered the real driving of innovation in the Iot sector. The results obtained could be interpreted as a clear signal of the alertness of new ventures in the exploitation of emerging opportunities and of their greater ability to react to the changes in competitive rugged landscapes (Levinthal, 1997). At the same time, the results obtained gives evidence of the difficulties for incumbents to manage changes in technological paradigms that are "competence destroying", difficulties that incumbents firms are trying to overcome through a change in the innovation model, with the ship from a vertical integrated model to an open innovation one.*

The research gives important evidence about the nature of the development process of IoT sector, a process that could be characterized in terms of co-evolution between new and old innovative firms. According to some previous studies (Dosi et al., 2008; Hockerts and Wüstenhagen, 2010; Erlinghagen and Markard, 2012; Parente and Feola, 2015) our results suggests that, in the IoT sector, there is a positive but specific role for both new and old innovative forms: new firms could act as creator of new knowledge; old innovative firms could act as developer of that knowledge through the collaboration with new firms and through a co-sharing of their business models.

Research limits. *Our findings are explorative in nature and this limits their transferability. Further and similar research should be conducted in other sectors to observe whether incumbents play a similar role there. Moreover, with specific reference to IoT sector, it could be useful to further develop the research through an in-depth analysis of some case studies in order to achieve a more detailed understanding about strategies adopted by incumbents to exploit opportunities arising from the innovation processes and the development of new disruptive technologies.*

Practical implications. *The implications of the paper are twofold: theoretical and managerial. From the theoretical point of view, our research could contribute to the theory on the forces and actors that drive the transformation of economic sectors. From the managerial point of view, our research has important implication for policy makers and for the definition of adequate policies to stimulate the development of the IoT technologies. At the same time, our research could have relevant implications for the management of new and old firms involved in Iot industry, showing the necessity for them to adopt a more open approach in their innovation processes.*

Originality of the study. *The research, focusing on the dynamics of interaction and co-evolution among different actors, puts in evidence the different roles played by start-up and incumbent firms in the birth and evolution of emerging sector. In particular, according to more recent studies, our research shows that sometimes the relationship*

between new and old firms is more complex and it goes beyond the traditional paradigm, now widely accepted in the established literature on the subject, were old firms are replaced by new comers.

Key words: *Internet of Things; co-evolution; open innovation; incumbents; new entrepreneurial firms.*

References

BAIN J.S. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

BIRCH D. (1987), *Job Creation in America*, The Free Press, New York, N.Y.

BLANCHET M., RINN T., THADEN G.V., THIEULLOY G. (2014), "*Industry 4.0: The new industrial revolution-How Europe will succeed"*, Roland Berger Strategy Consultants GmbH, Munich, Germany.

BRÜDERL J., SCHÜSSLER R. (1990), "Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 3, pp. 530-547.

CHESBROUGH H.W., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond hightech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.

CHESBROUGH H.W. (2008), *Open. Modelli di business per l'innovazione*, (ed. A. Di Minin), Egea, Milano.

COLOMBO M.G., GRILLI L., PIVA E. (2006), "In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups", *Research Policy*, vol. 35, n. 8, pp. 1166-1199.

DOSI G. (2000), *Innovation, Organization and Economic Dynamic*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

DOSI G., MARENGO L. (2007), "On the Evolutionary and Behavioral Theories of Organizations: A Tentative Roadmap", *Organization Science*, vol. 18, n. 3, pp. 491-502.

DOSI G., GAMBARDELLA A., GRAZZI M., ORSENIGO L. (2008), "Technological revolutions and the evolution of industrial structures", *Capitalism and Society*, vol. 3, n. 1, pp. 1-49.

ERLINGHAGEN S., MARKARD J. (2012), "Smart grid and the transformation of the electricity sector: ICT firms as potential catalyst for sectoral change", *Energy Policy*, vol. 51, pp. 895-906.

HANNAN M., FREEMAN J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, pp. 929-964.

HOCKERTS K., WÜSTENHAGEN R. (2010), "Greening Goliaths versus emerging David: theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 481–492.

LEVINTHAL D. (1997), "Adaptation on rugged landscapes", *Management Science*, vol. 43, n. 7, pp. 934-950.

NANDA R., YOUNGE K., FLEMING L. (2015), "Innovation and entrepreneurship in renewable energy", in A.B. Jaffe, B.F. Jones (eds) *The Changing Frontier: Rethinking Science and Innovation Policy*, Cambridge, MA: NBER/University of Chicago Press, pp. 199-232.

PARENTE R., FEOLA R. (2015), "The renewable energy industry: competitive landscapes and entrepreneurial roles", in P. Kiro (ed.) *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 299-320.

PARENTE R. (2008), *Co-evoluzione e cluster tecnologici*, Roma: Aracne.

PENROSE E.T. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.

SCHMIDT R., MÖHRING M., HÄRTING R.C., REICHSTEIN C., NEUMAIE P., JOZINOVIĆ P. (2015), "Industry 4.0 - Potentials for creating smart products: Empirical research results", in Abramowicz W. (ed.), *Business Information Systems: BIS 2015. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 208, Cham: Springer, pp. 16-27.

SCHUMPETER J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

SHEPHERD W. (1979), *The Economics of industrial organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

STINCHCOMBE A.L. (1965), "Social structure and organizations", in March J.G. (ed.) *Handbook of Organizations*, Chicago, IL: Rand McNally, pp. 153-193.

TANTAU A., CHINIE A., CARLEA, F. (2015), "Corporate Entrepreneurship and Innovation in the Renewable Energy Field", *Procedia Economics And Finance*, vol. 22, pp. 353-362.

WAHLSTER W. (2012), "From industry 1.0 to industry 4.0: Towards the 4th industrial revolution2, *3rd European Summit on Future Internet Towards Future Internet International Collaborations*, Espoo, Finland, 31 May.

A literature review of e-commerce studies: implications and future agenda for firms and consumers

MICHELA MATARAZZO* RICCARDO RESCINITI • FEDERICA DE VANNA♠

Objectives. *Globalization and information technologies (IT) are radically changing the face of business and organization. IT are being adopted and incorporated into nearly all organizations, which have invested heavily in IT infrastructure for the overall success of their business. There is a growing interest in the use of electronic commerce as a means to perform business transactions. For many businesses, it has become a priority and companies are making large investments in e-commerce applications but are pressed to evaluate the success of their e-commerce systems.*

The online opportunities have led firms to consider the Internet as both a replacement of other channels and as an integration of pre-existing ones. The major evidences in literature suggest that small and medium sized enterprises (SMEs) use it as a cheap and effective way to enter new markets and reduce the perceived cultural barriers. In literature, the evidences about the e-commerce and the online channel seem already confused. Another part of the studies focuses on the demand side of the market and tries to analyse the characteristics and the variables that affect consumers' intention to shop online. In particular, researchers want to understand how consumers choose the store where to shop and what affects their decision. These studies combine factors that are found to influence the consumer's purchasing decision in online and offline stores for apparels. It includes the price attractiveness, time saving, perceived risk, enjoyment and excitement, tangibility and high interactivity. All of these factors will contribute to the study of customer's purchasing intention for apparels on both stores which includes online and offline shopping. Online marketers or retailers should be aware of the problems faced by the consumers and their perceived risk to increase their intention to shop in online.

The purpose of this paper is to examine the literature about these themes and gain a full comprehension of the gaps in research about e-commerce. In order to make this review fruitful, a model is developed.

This review will provide a source for anyone interested in EC research and help simulate further interest. The study wants to make a photograph of the state of the art and create an organic framework of the results that are presented in literature, by providing new tracks and questions for researchers.

Methodology. *We have adopted a systematic approach to identify relevant articles for our literature review. We have used two methods to collect academic and peer-reviewed journal articles in this process. First, we select a number of academic databases, including Emerald, Wiley Online Library, Springer, Elsevier. We search these databases using these keywords: internationalization, e-commerce, online shopping, e-business and digital marketing. Second, we check important journals to ensure that we do not miss relevant articles. This method is consistent with Cheung and Thadani's (2012) work on reviewing the literature of eWOM communication and Zhang and Benyoucef (2016) work on reviewing the literature of consumer behaviour in social commerce. We conduct a similar keyword search on information systems (IS) and e-commerce journals, like Marketing Science, Management Science, Decision Support Systems, Electronic Commerce Research, Electronic Commerce Research and Applications and International Journal of Electronic Commerce; as well as international marketing and business journals such as Journal of Marketing, Journal of International Marketing, International Marketing Review, Journal of Business Research, International Business Review and Journal of International Business Studies.*

To select relevant articles, we examine the title, abstract, or the content of the articles manually by referring to the focus on firms' internationalization behaviour and on consumer behaviour online. This literature selection process allows us to reflect on significant peer-reviewed journal articles with empirical evidence regarding firms' internationalization by means of e-commerce.

Findings. *The results show that an increasing volume of e-commerce research has been conducted for a diverse range of areas. The advent of electronic commerce has revolutionized the way business is done by providing consumers with a plethora of information sources and convenient shopping methods. It has increased business offerings (i.e., goods and services) and has given online shoppers the option and ability to switch effortlessly from one website to another. Recent industry trends involve reducing customer acquisition costs and increasing customer retention rates.*

* Associate professor *of International Management and Marketing* - Guglielmo Marconi University of Rome
e-mail: m.matarazzo@unimarconi.it

• Full professor *of International Management and Marketing* - University of Sannio (Benevento)
e-mail: resciniti@unisannio.it

♠ Ph.D. Students *in Management* - University of Sannio (Benevento)
e-mail: devanna@unisannio.it

Yet, several companies still suffer from rising e-commerce customer acquisition costs and falling sales (Brohan, 2011). The continued prosperity of e-commerce markets depends on retaining customers who shop online (Wen et al., 2011) and converting a potential customer's initial online encounter into a buying relationship. Visitors' evaluation and purchase intentions are determined by the fit between the shopping experiences offered (hedonic vs. utilitarian) and visitors' regulatory focus (promotion vs. prevention). Furthermore, engagement, perceived usefulness, and perceived ease of use serve as the underlying mechanisms that mediate the effect of regulatory fit on visitors' attitudes and purchase intentions. A customer's perceived value is regarded as a critical factor influencing repeat purchase behavior in online shopping contexts (Chiu et al., 2014). However, the approach based on comparing benefits and sacrifices is an exceedingly cognitive and rational one, while shopping behavior cannot be described as purely goal-oriented or rational endeavor (Pappas et al., 2016). It is believed that online shoppers' decisions to make a repeat purchase are primarily based on a value judgment resulting from whether past consumption experiences helped consumers achieve their goals (Chiu et al., 2014). Also, e-service quality has been studied as an important antecedent of perceived value in online shopping contexts (Luk et al., 2013). When task-focused shoppers hold favorable perceptions of e-service quality, perceived service quality may exert more influence on forming their judgments about perceived value. However, experiential shoppers derive enjoyment from fun, amusement, fantasy, and sensory stimulation and are less likely to attribute their enjoyment to the superior e-service quality of the online store. Prior research posits that online reviews in social media are an important source of information that assists consumers' decision-making. Liang et al. (2011) showed that social support from online friends is critical in driving consumers to adopt social commerce. Edelman (2010) advocated that social media enables consumers to engage with brands in profoundly new ways. Consumers may use multiple sources (electronic word-of-mouth, or eWOM sources, neutral/third party sources, and manufacturer/retailer sources) to acquire information about a brand and product (Jin & Phua, 2014). Some researchers suggest that consumers are more likely to rely on eWOM sources as they deem customer-to-customer information as more reliable and less susceptible to commercial motives (Berger, 2014). Others, however, argue on the contrary and suggest that exchanging information with unknown people through customer-to-customer sources is not perceived as trustworthy or even valuable to consumers when making a purchase decision (Mathwick et al., 2008). In addition, Häubl and Trifts (2000) demonstrate that agent recommendations, those that are based on self-explicated information about a consumer's desired utility and function, reduce the search effort and aids in making purchase decisions. Contrarily, Steckel et al. (2005) argue that if agents are neither autonomous nor believable, they may lead to bias in consumer decision-making. Some studies also show that consumers favor peer sources more than corporate information (van Beuningen et al., 2009). Senecal and Nantel (2004) suggest that product assessment websites (e.g., consumerreports.org) are considered to be third party websites. These third party sources are highly regarded by consumers since they facilitate consumer's external search effort by decreasing search costs.

Panda and Swar (2014) identified four factors, namely anxiety, ease of use, usefulness and price, as the determinants of shopper buying behaviour online. Anxiety is the most important factor in online shopping. Price, though an important factor, does not influence shoppers as the other variables. It has been analysed that consumers perceive online retailers' overhead costs as lower than store-based retailers' overhead costs. Ease of use is another encouraging factor to buy online. It was also found that products such as movies, music and video games are more acceptable items for online shopping. Mohammed (2014) classified the factors affecting online shopping in: Technological factors (good knowledge of information technologies and their use); Consumer-related factors (an attitude to online shopping, cultural types, loyalty, ease of use, consumer education and income, usability, risk and trust, provider recommendations and customer reviews, age and previous online shopping experience); Price factor and Product/service factors.

Studies show that the Internet has a positive effect on firm information availability and the development of business networks in international markets, as well as an improvement in firm performance. The Internet allows organizations to establish a direct interface with customers and suppliers and provides export marketers with Internet marketing capabilities by strengthening advertising, sales, market research, service, and procurement. The availability of export information and the development of business network relationships are seen to facilitate the development of organizational capabilities, such as marketing research capacity or customer relationship ability. Glavas and Mathews (2014) suggests that the Internet can substantially improve communication with actual and potential international customers, suppliers, and partners. The Internet generates a wealth of information on worldwide market trends and can also be a very powerful promotion and sales tool. The Internet facilitates conducting export business and supports promotion, information delivery, and export revenue growth. Additionally, the Internet can be an efficient tool to reduce entry costs and provide relevant information, which may help to increase relationship development. However, accumulating valuable resources is not enough to achieve a competitive advantage (Lin and Wu, 2014) and investments in information and communication technology may not necessarily benefit firms. Internet technology as a resource is easily imitable and does not necessarily lead to a competitive advantage for firms. Bianchi and Mathews (2016) examine the value of technology resources and find that the Internet's impact on other complementary firm-level capabilities positively influences firm performance by improving customer retention and satisfaction. Thus, embedding the Internet within organizational processes can generate a competitive advantage, which in turn impacts a firm's performance.

Typical disadvantages of SMEs such as resource constraints, lack of appropriate strategic planning and difficulties in expanding market share could hence be overcome by the Internet. For instance, by building different, inter-organizational systems on the Internet to facilitate and support inter-organizational relationships, small businesses can

assist each other to access potential markets which would otherwise require expensive market research and communications campaigns. The Internet does not only help SMEs to begin to internationalize but in helping to maintain a strong position in foreign markets through such activities as marketing intelligence, global sales promotion and inter-firm R&D. In fact, because it is a gateway to foreign markets, the Internet enables SMEs to become international whether it was planned or not. The Internet provides such activities the same as marketing intelligence, global sales promotion and communications. Unfortunately, the advantages conferred by Internet seldom meet the high expectations. Relatively few foreign markets can be penetrated by SMEs using the Internet alone. Except for standardized products or commodities, the Internet has not been able to replace the person-to-person contact generally required to build the necessary trust for successful international transactions. For many products the Internet cannot replace physical distribution channels. Moreover the Internet exposes SMEs to global and greater competition, particularly regarding price.

Research limits. *The study does not consider all articles published in literature about e-commerce. In addition, it does not analyze doctoral and master dissertations or working papers.*

Practical implications. *The review has a relevant importance in both academic and managerial context. In fact, e-commerce is an increasing research area since 1990, and publications on this theme have begun to grow in particular after 2005. Managers and firms have to consider such issue for the pros and cons of e-commerce as a means to internationalize and for consumer behavior and shopping intentions on online environment.*

Originality of the study. *This is among the first studies that involve the evidences of e-commerce for both firm and consumer sides and that focus in particular on the internationalization of firm through e-commerce.*

Key words: *e-commerce; online internationalization; shopping online.*

References

AL-QEISI K., DENNIS C., ALAMANOS E., JAYAWARDHENA C. (2014), "Website design quality and usage behavior: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 11, pp. 2282-2290.

ASHRAF A.R., THONGPAPANL N., AUH S. (2014), "The application of the technology acceptance model under different cultural contexts: The case of online shopping adoption", *Journal of International Marketing*, vol. 22, n. 3, pp. 68-93.

ASHRAF A.R., RAZZAQUE M.A., THONGPAPANL N.T. (2016), "The role of customer regulatory orientation and fit in online shopping across cultural contexts", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, pp. 6040-6047.

BAACK D.W., SINGH N. (2007), "Culture and web communications", *Journal of Business Research*, vol. 60, n. 3, pp. 181-188.

BECK N., RYGL D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 27, pp. 170-178.

BERGER J. (2014), "Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 24, n. 4, pp. 586-607.

BIANCHI C., MATHEWS S. (2016), "Internet marketing and export market growth in Chile", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 2, pp. 426-434.

BILGIHAN A., BUJISIC M. (2015), "The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 14, n. 4, pp. 222-232.

BLUM B.S., GOLDFARB A. (2006), "Does the internet defy the law of gravity?", *Journal of International Economics*, vol. 70, n. 2, pp. 384-405.

BROHAN M. (2011), "Top 500 Brand manufacturers have yet to reach their full e-commerce potential", *Internet Retailer*.

BÜTTNER O.B., FLORACK A., GÖRITZ A.S. (2013), "Shopping orientation and mindsets: How motivation influences consumer information processing during shopping", *Psychology & Marketing*, vol. 30, n. 9, pp. 779-793.

CAMPBELL D.E., WELLS J.D., VALACICH J.S. (2013), "Breaking the ice in B2C relationships: Understanding pre-adoption e-commerce attraction", *Information Systems Research*, vol. 24, n. 2, pp. 219-238.

CHANG E.C., TSENG Y.F. (2013), "Research note: E-store image, perceived value and perceived risk", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 7, pp. 864-870.

CHIU C.M., WANG E.T., FANG Y.H., HUANG H.Y. (2014), "Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk", *Information Systems Journal*, vol. 24, n. 1, pp. 85-114.

COMEGYS C., HANNULA M., VÁISÁNEN J. (2009), "Effects of consumer trust and risk on online purchase decision-making: A comparison of Finnish and United States students", *International Journal of Management*, vol. 26, n. 2, pp. 295.

CYR D., TREVOR SMITH H. (2004), "Localization of Web design: An empirical comparison of German, Japanese, and United States Web site characteristics", *Journal of the American society for Information Science and Technology*, vol. 55, n. 13, pp. 1199-1208.

CYR D., MILENA H. (2013), "The impact of task framing and viewing timing on user website perceptions and viewing behavior", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 71, n. 12, pp. 1089-1102.

DE WULF K., SCHILLEWAERT N., MUYLLE S., RANGARAJAN D. (2006), "The role of pleasure in web site success", *Information & Management*, vol. 43, n. 4, pp. 434-446.

EDELMAN D.C. (2010), "Branding in the digital age", *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 12, pp. 62-69.

DICKINGER A., STANGL B. (2013), "Website performance and behavioral consequences: A formative measurement approach", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 6, pp. 771-777.

FISCHER E., REUBER A.R. (2014), "Online entrepreneurial communication: Mitigating uncertainty and increasing differentiation via Twitter", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 4, pp. 565-583.

FRACKIEWICZ E., GRZESIUK A. (2013), "Model of the SME's internationalization through e-commerce. Preliminary verification and development of the model", *International Journal of Management Cases*, vol. 15, n. 2, pp. 59-76.

GLAVAS C., MATHEWS S. (2014), "How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm", *International Business Review*, vol. 23, n. 1, pp. 228-245.

HÄUBL G., TRIFTS V. (2000), "Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids", *Marketing Science*, vol. 19, n. 1, pp. 4-21.

HUANG Z., BENYOUCEF M. (2013), "From e-commerce to social commerce: A close look at design features", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 12, n. 4, pp. 246-259.

JIN S.A.A., PHUA J. (2014), "Following celebrities' tweets about brands: The impact of twitter-based electronic word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities", *Journal of Advertising*, vol. 43, n. 2, pp. 181-195.

KIM C., GALLIERS R.D., SHIN N., RYOO J.H., KIM J. (2012), "Factors influencing Internet shopping value and customer repurchase intention", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 11, n. 4, pp. 374-387.

LAUDON K.C., TRAVER C.G. (2009), "E-commerce business models and concepts", *Prentice Hall*, pp. 63-115.

LIANG T.P., TURBAN E. (2011), "Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 16, n. 2, pp. 5-14.

LIANG T.P., LAI H.J. (2002), "Effect of store design on consumer purchases: an empirical study of on-line bookstores", *Information & Management*, vol. 39, n. 6, pp. 431-444.

LIN Y., WU L.Y. (2014), "Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework", *Journal of Business Research*, v. 67, n. 3, pp. 407-413.

LUK S., SHARMA P., SN CHEN I. (2013), "Shopping motivation as a moderator in the retail service evaluation", *Journal of Services Marketing*, vol. 27, n. 1, pp. 40-48.

MATHWICK C., WIERTZ C., DE RUYTER K. (2008), "Social capital production in a virtual P3 community", *Journal of Consumer Research*, vol. 34, n. 6, pp. 832-849.

MAZAHERI E., RICHARD M.O., LAROCHE M., UELTSCHY L.C. (2014), "The influence of culture, emotions, intangibility, and atmospheric cues on online behavior", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 3, pp. 253-259.

MOHAMMED A.B. (2014), "Determinants of young consumers' online shopping intention", *International Journal of Academic Research*, vol. 6, n. 1.

MOTWANI B. (2016), "Prediction of Buying Intention for Online Shopping: An Empirical Study", *IUP Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 4, pp. 7.

PANDA R., SWAR B.N., MUKERJEE K. (2014), "Factors affecting brand trust: An exploratory investigation among Indian retail consumers", *Indian Journal of Marketing*, vol. 44, n. 7, pp. 7-17.

PAPPAS I.O., KOUROUTHANASSIS P.E., GIANNAKOS M.N., CHRISSIKOPOULOS V. (2016), "Explaining online shopping behavior with fsQCA: The role of cognitive and affective perceptions", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 2, pp. 794-803.

PARK J., LEE D., AHN J. (2004), "Risk-focused e-commerce adoption model: A cross-country study", *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 7, n. 2, pp. 6-30.

PARK C., JUN J.K. (2003), "A cross-cultural comparison of Internet buying behavior: Effects of Internet usage, perceived risks, and innovativeness", *International Marketing Review*, vol. 20, n. 5, pp. 534-553.

PASCUAL-MIGUEL F.J., AGUDO-PEREGRINA Á.F., CHAPARRO-PELÁEZ J. (2015), "Influences of gender and product type on online purchasing", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 7, pp. 1550-1556.

PRASAD C.J., ARYASRI A.R. (2009), "Determinants of shopper behaviour in e-tailing: An empirical analysis", *Paradigm*, vol. 13, n. 1, pp. 73-83.

SAFARI A., THILENIUS P. (2013), "Alleviating uncertainty through trust: A narrative approach to consumers' foreign online purchasing behaviour", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 12, n. 2-3, pp. 211-226.

SARKAR A. (2011), "Impact of utilitarian and hedonic shopping values on individual's perceived benefits and risks in online shopping", *International Management Review*, vol. 7, n. 1, pp. 58.

SCHWARZ N. (2011), "Feelings-as-information theory", *Handbook of Theories of Social Psychology*, vol. 1, pp. 289-308.

SENECAL S., NANTEL J. (2004), "The influence of online product recommendations on consumers' online choices", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 2, pp. 159-169.

SINGH N., FASSOTT G., CHAO M.C., HOFFMANN J.A. (2006), "Understanding international web site usage: A cross-national study of German, Brazilian, and Taiwanese online consumers", *International Marketing Review*, vol. 23, n. 1, pp. 83-97.

SINKOVICS N., SINKOVICS R.R., "BRYAN" JEAN R.J. (2013), "The internet as an alternative path to internationalization?", *International Marketing Review*, vol. 30, n. 2, pp. 130-155.

STAFFORD T.F., TURAN A., RAISINGHANI M.S. (2004), "International and cross-cultural influences on online shopping behaviour", *Journal of Global Information Technology Management*, vol. *7*, n. 2, pp. 70-87.

STECKEL J.H., WINER R.S., BUCKLIN R.E., DELLAERT B.G., DRÈZE X., HÄUBL G., RANGASWAMY A. (2005), "Choice in interactive environments", *Marketing Letters*, vol. 16, n. 3, pp. 309-320.

STEENKAMP J.B.E., GEYSKENS I. (2006), "How country characteristics affect the perceived value of web sites", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 3, pp. 136-150.

VANCE A., ELIE-DIT-COSAQUE C., STRAUB D.W. (2008), "Examining trust in information technology artifacts: the effects of system quality and culture", *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, n. 4, pp. 73-100.

VAN BEUNINGEN J., DE RUYTER K., WETZELS M., STREUKENS S. (2009), "Customer self-efficacy in technology-based self-service: assessing between-and within-person differences", *Journal of Service Research*, vol. 11, n. 4, pp. 407-428.

WEN C., PRYBUTOK V.R., XU C. (2011), "An integrated model for customer online repurchase intention", *Journal of Computer Information Systems*, vol. *52*, n. 1, pp. 14-23.

WU J.H., WANG S. C. (2005), "What drives mobile commerce?: An empirical evaluation of the revised technology acceptance model", *Information & Management*, vol. 42, n. 5, pp. 719-729.

YOON S.J. (2002), "The antecedents and consequences of trust in online purchase decisions", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 16, n. 2, pp. 47-63.

ZHOU L., DAI L., ZHANG D. (2007), "Online shopping acceptance model-A critical survey of consumer factors in online shopping", *Journal of Electronic commerce research*, vol. 8, n. 1, pp. 41.

TRACK

SHAREHOLDER, STAKEHOLDER E TERRITORIO PER LA PRODUZIONE DI VALORE

Service ecosystems: un approccio 'sostenibile' alle destinazioni turistiche
LUCA CARRUBBO, MARCO TREGUA, SILVIA COSIMATO, FRANCESCA IANDOLO

Territorio e sinergie co-creative di valore
CLAUDIO BACCARANI, FABIO CASSIA, DANIELA CAVALLO, CHIARA ROSSATO

Service ecosystems: un approccio 'sostenibile' alle destinazioni turistiche

LUCA CARRUBBO* MARCO TREGUA• SILVIA COSIMATO♠ FRANCESCA IANDOLO**

Abstract

Obiettivo. *Il presente lavoro ha come obiettivo l'applicazione del concetto di sustainable service ecosystems (SSE) agli studi sul turismo; la novità del tema e la contestualizzazione dello stesso rappresentano gli elementi centrali dello scopo del lavoro.*

Metodologia. *Vista la natura teorica del lavoro, è stata realizzata una review della letteratura; gli elementi emersi della stessa sono stati discussi con un approccio costruttivista per applicarli al contesto turistico ed ampliare la conoscenza disponibile.*

Findings. *Un modello multi-livello per un sustainable service ecosystems viene proposto in questo lavoro; in dettaglio, il modello si articola su quattro livelli (meta-, macro-, meso- e micro-) per dare evidenza del modo in cui gli attori condividono e ricombinano le proprie risorse per supportare i processi di co-creazione, centrali in un service ecosystem.*

Limiti della ricerca. *Il limite principale di questo lavoro, data la novità dei temi, è legato alla necessità di proseguire l'analisi derivante dal continuo emergere di prospettive e contributi, in particolare sul service ecosystem. In aggiunta, alla contestualizzazione del tema negli studi del destination management potrà far seguito una sperimentazione dello stesso.*

Implicazioni pratiche. *Le implicazioni sono legate alla ricerca e alla possibilità di proporre nuove prospettive circa il service ecosystem, ponendo l'attenzione su elementi quali la sopravvivenza, il cambiamento, la configurazione e la riconfigurazione delle relazioni che lo caratterizzano a beneficio delle future generazioni.*

Originalità. *Il modello proposto adotta una prospettiva poco utilizzata negli studi della service research e del turismo; inoltre, gli avanzamenti proposti si riferiscono al service ecosystem e alla sostenibilità dello stesso, oggetto del corrente dibattito fra gli studiosi.*

Parole chiave: *service ecosystem; sostenibilità; sustainable service ecosystem; destination management.*

Objectives. *This paper aims at applying the notion of sustainable service ecosystems (SSE) to research on tourism; the novelty of the topic and its contextualization represent the crucial element in shaping our research aim.*

Methodology. *Due to the theoretical approach of this paper, we performed a literature review; the elements emerging from the review have been discussed through a constructivist approach to apply them to the research on tourism and to try to shed some more light on the available contributions.*

Findings. *A multi-level model for a sustainable service ecosystems is proposed; more in detail, the four levels (meta-, macro-, meso- and micro-) provide evidences of how actors share and recombine resources to support co-creation processes, due to the central role they play in service ecosystem.*

Research limits. *The main limitation of this paper stands on the novelty of the topics, since the analysis should be performed again to take into account the new perspectives emerging; this problem is particularly related to the literature on service ecosystem. Additionally, the contextualization in the destination management domain can be followed by a practical approach.*

Practical implications. *Research implications are based on the chance to propose new perspectives on service ecosystem, by focusing on some key elements as the time-based sustainability, the effects of changes, and the configuration and reconfiguration of relationships aiming at improving the well-being of future generations.*

Originality of the study. *The model proposed adopts a rarely applied approach in service research and tourism-based studies; moreover, the advances proposed are referred to service ecosystem and its sustainability, two of the hottest topic in scholars' debate.*

Keywords: *service ecosystem; sustainability; sustainable service ecosystem; destination management.*

* Research Fellow - Università degli Studi di Salerno
e-mail: lcarrubbo@unisa.it

• Adjunct Professor Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociologìa - Universidad de Jaén
e-mail: marco.tregua@unina.it

♠ Adjunct Professor in Business Strategies - Università degli Studi di Salerno
e-mail: scosimato@unisa.it

** Adjunct Professor in Management - Sapienza, Università di Roma
e-mail: francesca.iandolo@uniroma1.it

1. Introduzione

L'attuale ricerca in materia di servizio (Service Research) si è concentrata, principalmente, sui processi di co-creazione di valore e sul modo in cui diverse entità contribuiscono a realizzarli. La natura complessa e dinamica dell'attuale contesto socio-economico necessita, tutt'oggi, di un framework teorico attraverso cui giungere a una migliore comprensione e contestualizzazione dei concetti di value co-creation e (ri)creazione dei sistemi (Vargo; Akaka, 2012). A tal fine, un approccio olistico allo scambio di servizi (service-for-service exchange) potrebbe supportare lo studio dell'interazione tra attori diversi, focalizzandosi sulla sua natura intrinsecamente dinamica e sistemica. Tuttavia, nonostante i recenti avanzamenti teorici, si evidenzia la necessità di adottare una visione maggiormente inclusiva, vale a dire, in grado di rappresentare le interazioni tra le molteplici entità e i diversi attori che concorrono alla creazione di valore. Partendo da quest'approccio, il lavoro si propone di analizzare le modalità attraverso cui giungere alla configurazione di un sustainable service ecosystem di tipo turistico.

Partendo dalla considerazione che il turismo rappresenta un settore che impatta profondamente sull'economia nazionale e internazionale, affinché esso sia vitale, le organizzazioni dovrebbero svolgere un ruolo più attivo e consapevole nella promozione di comportamenti orientati alla collaborazione e alla sostenibilità.

Seguendo un approccio di tipo costruttivista, il presente lavoro, assumendo una prospettiva ecosistemica, intende analizzare il ruolo e le attività svolte dai numerosi e diversi attori nel definire le interazioni alla base della configurazione di un ecosistema di servizio (Barile et al., 2014) di natura turistica orientato alla sostenibilità. Ne consegue che l'inclusione del concetto di sostenibilità nell'ambito della service research è strettamente correlata all'adozione di una prospettiva di analisi specifica, basata, cioè, sull'interazione di differenti attori che condividono le proprie risorse al fine di ottenere un benessere condiviso e di lungo periodo. Analizzare il turismo adottando una prospettiva sistemica può, quindi, contribuire al passaggio da un approccio di tipo riduzionista a uno di tipo olistico all'analisi dei fenomeni, basato, cioè, sulle dinamiche che coinvolgono tutti gli attori che partecipano ai processi organizzativi.

Lo studio, dunque, intende offrire un contributo relativo alla tendenza alla sostenibilità intrinseca dei service ecosystem, delineando i percorsi (strategici e operativi) che consentono di co-creare valore e, dunque, benessere duraturo per l'insieme degli attori in essi presenti, grazie anche all'integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo economico, sociale e ambientale. Quanto sin qui espresso sarà, quindi, letto in ottica turistica, ovvero applicando la prospettiva ecosistemica a tale contesto e fornendo un esempio di possibile configurazione di un Sustainable Service Ecosystem (SSE) di natura turistica.

2. La sostenibilità nei service ecosystem

Nell'ambito della S-D Logic, il concetto di "servizio" fa riferimento all'uso di risorse sia "operand" (tangibili e statiche) sia "operant" (intangibili e dinamiche) nei processi di value co-creation (Spohrer et al., 2008). Un servizio, quindi, può essere definito come un insieme di attività alla base delle quali soggiacciono risorse differenti (es. umane e/o fisiche, materiali e/o immateriali, sistemi di servizio, ecc.), combinate e usate interagendo con i clienti al fine di offrire una risposta concreta a specifici problemi o ad un altrettanto specifico bisogno (Grönroos, 2006). I recenti avanzamenti della service research hanno condotto ad un'ulteriore definizione di servizio. Esso, infatti, è considerato un sistema costituito da elementi interagenti e indipendenti, tra cui persone, tecnologie e attività di business (Maglio et al., 2006; Maglio; Spohrer, 2008; Demirkan et al., 2011). Quest'ultima definizione si fonda sul superamento della separazione tradizionale tra produttori e consumatori, al fine di abbracciare la cosiddetta logica "Actor-to-Actor" (A2A) (Wieland et al., 2012), orientata alla loro partecipazione ai processi di co-creazione di valore all'interno di un sistema complesso di servizio (Maglio; Spohrer, 2008) o "service ecosystem" (Vargo; Lusch, 2011a).

Il costrutto fondamentale del sistema di servizio, alla base delle fondamenta teoriche della S-D Logic, costituisce la base teorica su cui si fonda la concettualizzazione del service ecosystem. Secondo una delle prime definizioni, un service ecosystem è dato da "una struttura spaziale e temporale congiunta in maniera ampia e debole, in modo da offrire valore ad attori sociali ed economici che interagiscono attraverso le istituzioni, la tecnologia e il linguaggio al fine di (1) co-produrre offerte di servizio, (2) coinvolgere nella mutua offerta di servizi e (3) co-creare valore" (Vargo; Lusch, 2011a, 185). Partendo da questa definizione, Vargo e Lusch (2011b) propongono una più avanzata concettualizzazione di service ecosystem, inteso come un sistema relativamente auto-contenuto (self-contained) e auto-regolamentato (self-adjusting) di attori che integrano le proprie risorse e sono connessi da logiche istituzionali condivise e da una mutua creazione di valore, possibile grazie allo scambio di servizi (Vargo; Lusch, 2011b, 24). Questa definizione considera il processo di value creation e il concetto a esso collegato di value-in-context come capaci di contribuire alla vitalità del sistema stesso (es. sopravvivenza e benessere) (Vargo; Lusch, 2011b). Ne consegue che un service ecosystem tende ad essere costruito e ricostruito attraverso transazioni e interazioni ricorsive che definiscono significati nuovi, rinnovati, differenti e condivisi (es. norme sociali, cultura ecc.) (Akaka et al., 2013).

Varietà e variabilità degli scenari possibili e, allo stesso tempo, l'opportunità di esplorare nuovi processi di co-creazione di valore accrescono la "complessità dell'ecosistema" (Basole; Rouse, 2008) nel quale tutto viene raccolto, identificato e attivato. Tale complessità non può dipendere solo dal numero di attori presenti, ma anche dalla probabilità condizionata che questi siano coinvolti nella fornitura di un servizio (Barile; Polese, 2009) e, dunque, nel servizio globalmente reso all'interno di una destination.

Nell'ambito della service research, le questioni relative alla sostenibilità sono particolarmente importanti con riferimento ai processi d'integrazione delle risorse e a quelli di co-creazione di valore che ne dovrebbero conseguire. Ciò implica che i decisori debbano puntualmente gestire tali relazioni (Ostrom, 2009), nonché stabilire quelle più efficaci e sostenibili (Pels et al., 2014). È evidente che la sostenibilità rende il servizio orientato al futuro e strettamente focalizzato sul mantenimento del benessere globale, preservando il diritto delle generazioni future al benessere (Perrini; Tencati, 2008; Wolfson et al., 2015). Assumendo una prospettiva ecosistemica, la sostenibilità tende ad essere considerata come la capacità degli stessi ecosistemi di fronteggiare processi "stressanti" (Wolfson et al., 2011), mantenendo e preservando le risorse utilizzate per le generazioni future. Inoltre, questa prospettiva include la definizione e lo sfruttamento delle interazioni molteplici e durature tra gli attori (Pels et al., 2014) che interagiscono negli stessi contesti. Quando applicata ai service ecosystem, pertanto, la sostenibilità rappresenta la capacità di raggiungere una vitalità di lungo periodo (Ruokolainen et al., 2011), grazie ad un uso consapevole delle risorse economiche, sociali e ambientali tale da favorire l'emergere di benessere condiviso. Di conseguenza, un service ecosystem è ritenuto sostenibile quando costruito sulle interazioni tra i diversi attori che condividono le loro risorse per co-creare valore sostenibile (Ben Letaifa et al., 2016). In altre parole, assumendo una prospettiva ecosistemica, un servizio è considerato sostenibile quando in grado di costruire, ricostruire e conservare molteplici e differenti risorse (Rivera-Santos, Rufin, 2010).

3. Una lettura ecosistemica delle destinazioni turistiche

Una destinazione turistica può essere, generalmente, considerata come il risultato di relazioni forti, di una crescente consapevolezza ambientale e di una stringente dipendenza dalle risorse locali. Emerge, inoltre, una forte interrelazione tra organizzazioni geograficamente contigue che operano nell'interesse della medesima area e che (pur operando in maniera autonoma e indipendente) sono in grado di influenzarsi reciprocamente, in quanto parte di un'unica entità, sovra-ordinata, che li contiene e che può essere definita, appunto, ecosistema. La lettura in chiave ecosistemica di una destinazione turistica evidenzia una serie di impatti attesi tanto positivi (es. la creazione di lavoro, la capacità di attrarre nuovi investimenti, lo sviluppo dei servizi locali, ecc.), quanto negativi (es. l'esaurimento delle risorse non riproducibili la pressione sulle comunità locali, ogni forma di inquinamento, ecc.).

Fig. 1: La destination turistica come sistema territoriale integratore di risorse

Fonte: Ns. elaborazione

Queste considerazioni contribuiscono, quindi, a spiegare perché il rapporto tra Turismo e Ambiente è ritenuto essere una questione estremamente complessa (Martini; Buffa, 2015). Infatti, nel corso degli anni, il cosiddetto "prodotto turistico" ha subìto molti cambiamenti che ne hanno interessato la configurazione, la composizione e la concettualizzazione, spostandosi sempre di più verso un orientamento basato sul servizio. All'interno di una destination, i servizi offerti sono relativi a diverse aree tra loro interagenti, come il trasporto (ad esempio aerei, treni, navi, etc.), l'ospitalità e l'alloggio (per esempio alberghi, pensioni, villaggi, etc.), i servizi aggiuntivi (ad esempio guide turistiche, visite guidate, tour di pianificazione, visite a musei, mostre, fiere, parchi naturali e altre attrazioni turistiche, assicurazione per i viaggiatori, catering, etc.).

Letta in ottica sistemica, una destination e i suoi confini sono frutto delle relazioni poste in essere da parte di ciascuna organizzazione (intesa come sistema) che vi opera. L'insieme di tutti sistemi inclusi e attivi in una destination, quindi, contribuisce a configurare un ecosistema, in cui vengono condivise e integrate le risorse necessarie al mantenimento dell'ecosistema stesso e al benessere di tutti gli attori interagenti (Carrubbo, 2013a, 2013b; Carrubbo et al., 2014).

Fig. 2: La Destinazione turistica come ecosistema di servizio

Fonte: Ns. elaborazione

Le recenti evoluzioni sul tema hanno spronato gli studiosi ad analizzare le strategie delle varie organizzazioni, sempre più reattive, più adattive, più versatili, più intelligenti (Polese; Carrubbo, 2008; Polese et al., 2015).

4. La configurazione di un Sustainable Service Ecosystem (SSE) turistico

All'atto di studiare la configurazione di un service ecosystem di natura turistica, considerarne la sostenibilità significa, dunque, evidenziare gli attori che, condividendo e combinando le proprie risorse, contribuiscono a co-creare valore e, dunque, a delineare value proposition sempre nuove, in grado di impattare, nel lungo periodo, sul benessere economico, sociale ed ambientale dell'intero ecosistema. La configurazione di seguito proposta si articola in quattro livelli (micro, meso, macro e meta), così come proposto da autori che hanno analizzato temi quali la competitività di un sistema (Esser et al., 1996), l'ambiente (Spangenberg, 2002) e lo sviluppo regionale (Malecki, 2004).

In letteratura, il livello meta è stato analizzato e descritto in modo diverso, tanto da essere talvolta definito meta-layer (Quero Gervilla et al., 2015), in virtù del ruolo trasversale assunto rispetto agli altri tre livelli e sui quali si riflette temporalmente (Chandler and Vargo, 2011). Esso è stato, inoltre, considerato come composto da coesione sociale, organizzazione politica, capacità di determinazione degli attori e progettazione dello sviluppo locale (da Cunha; da Cunha, 2005). Di recente, Quero Gervilla et al. (2015) hanno considerato il livello in oggetto come in grado di "ospitare" lo scambio tra reti complesse come i service ecosystem. Tuttavia, nel definire una possibile configurazione di SSE turistico, la prospettiva qui assunta è quella fornita da Andersson (2003), secondo cui il livello meta sarebbe un livello logico di rango elevato utile a classificare i livelli su cui poggia.

Frow et al. (2014), invece, hanno proposto un'analisi dei primi tre livelli (macro, meso e micro), evidenziando il ruolo centrale giocato dalla value proposition nel configurare i livelli stessi e le azioni che avvengono all'interno e tra di essi.

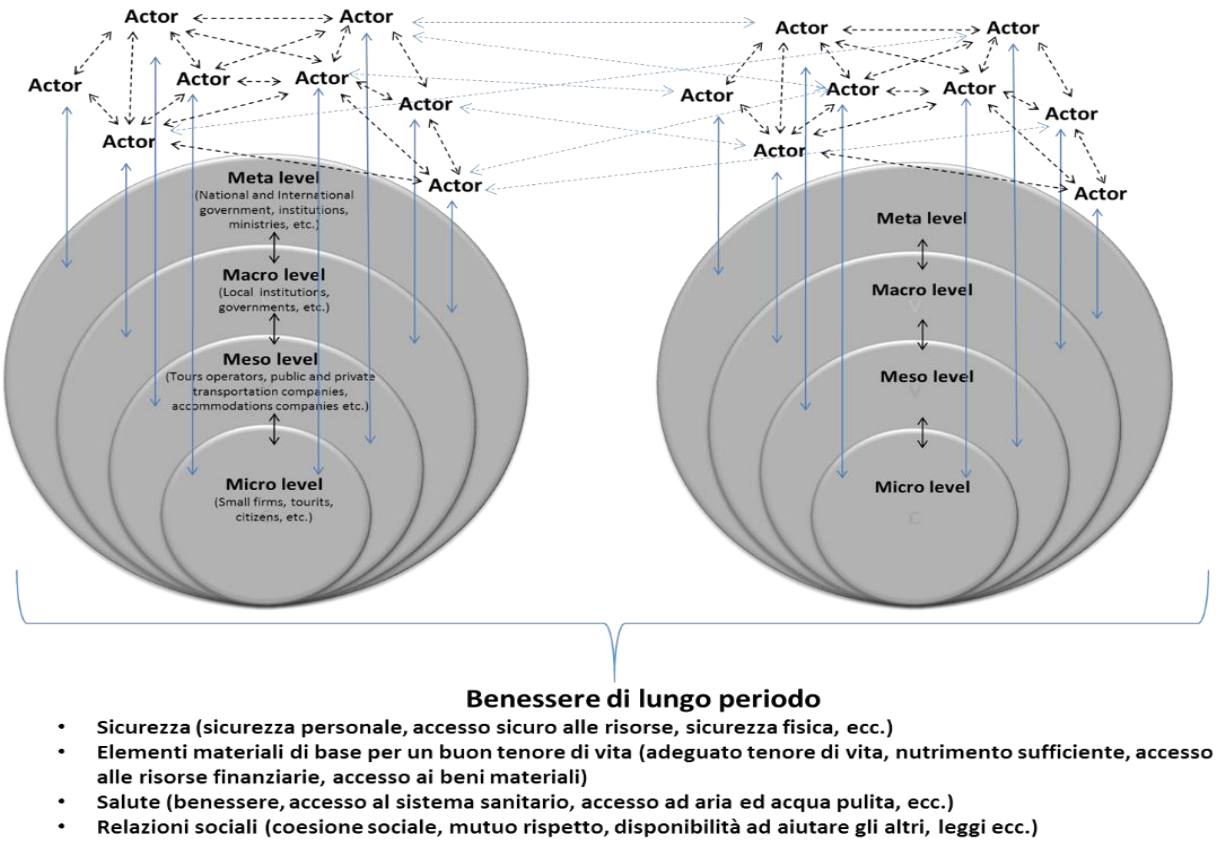
Nella figura 3 viene proposta, quindi, una rappresentazione grafica di un SSE turistico, in cui sono presentati gli attori operanti a ciascun livello e le interazioni reciproche intra- ed interlivello, su cui si basa la possibilità di garantire all'intero ecosistema benessere di lungo termine. Un service ecosystem, quindi, attraverso la condivisione e l'integrazione delle risorse dei propri attori, tende a co-creare valore e, dunque, ad evolvere continuamente, configurando e riconfigurando le relazioni alla base dei suddetti processi di co-creazione di valore al fine di garantire la sopravvivenza e il benessere dell'ecosistema stesso nel lungo periodo.

In linea con la prospettiva proposta, il livello meta è configurato dal contesto geografico di una destinazione turistica, dalla sua identità e dalle istituzioni che supportano le proposte di valore dell'area. Di conseguenza, le istituzioni sono chiamate a definire le politiche utili a predisporre le condizioni ideali perché emergano proposte di valore utili a costruire e/o migliorare l'identità di una destinazione. Questa visione è in linea con la creazione di relazioni win-win (Nallathiga, 2007), tra i numerosi e diversi attori ecosistemici. L'identità di una destinazione (Godfrey, Clarke, 2002) opera, infatti, come elemento in grado di favorire la coesione sociale, grazie a value proposition orientate a preservare e rendere vitale il contesto di riferimento (Barile et al., 2013).

Partendo dall'analisi del livello micro, dove traggono origine le forme basilari e dirette di interazione tra gli attori, è necessario evidenziare il fatto che, in letteratura, esso è stato analizzato in maniera uniforme (Quero Gervillo et al., 2015). Le interazioni che configurano il livello in oggetto, infatti, sono solitamente diadi, triadi e, successivamente, network che prendono forma in un contesto B2C (Akaka et al., 2013). Nell'ambito di un ecosistema di servizio turistico, il livello micro è caratterizzato dalle interazioni tra attori come, ad esempio, i turisti, i cittadini e le piccole imprese di settore, la cui interazione è orientata alla sostenibilità solo se essi allineano le loro finalità, adottando una prospettiva win-win tesa a guidare la condivisione e la continua configurazione/riconfigurazione delle

rispettive risorse, al fine di individuare value proposition capaci di generare valore condiviso, ovvero capace di irradiarsi sui successivi livelli ecosistemici e, dunque, sull'intero ecosistema rendendolo vitale e, dunque, sostenibile.

Fig. 3: L'interazione tra livelli di un SSE basato sul turismo



Fonte: Ns. elaborazione.

Il livello meso, invece, rappresenta il contesto in cui emergono interazioni di natura più complessa, che coinvolgono attori umani e non umani (living e non-living) appartenenti, talvolta, ad altri sistemi di servizio, come ad esempio i tour operator, le compagnie di trasporto pubblico e privato, le imprese che operano nel campo dell'accoglienza. Perché l'orientamento alla sostenibilità rimanga vivo e possa irradiarsi all'interno dell'intero ecosistema, anche in questo caso le interazioni A2A devono essere basate su finalità comuni e improntate alla trasparenza e condivisione (Frow et al., 2014).

Recentemente, Frow et al. (2014) hanno considerato il livello macro come costitutivo dell'intero service ecosystem, in maniera simile a quanto successivamente proposto da Quero Gervilla et al. (2015). Altri autori, invece, hanno sposato la visione di Dopfer et al. (2004) e di Dopfer (2012), secondo cui il livello macro rappresenterebbe la struttura del contesto economico in cui i cambiamenti manifestano i loro effetti. In linea generale, il livello macro può essere considerato come l'insieme di attori che interagiscono in un'area geografica specifica, laddove la sostenibilità è influenzata principalmente dall'interiorizzazione della stessa avvenuta o meno ai due livelli precedenti. Gli attori che, generalmente, popolano questo livello ecosistemico sono, ad esempio, i governi nazionali e le istituzioni, sia locali, che nazionali. Ne consegue che, nell'ambito di un ecosistema di servizio turistico, adeguate e sostenibili value proposition possono generare valore di lungo periodo solo se l'area cui si riferiscono consolida la sua attrattività e se gli attori che realizzano le proposte hanno una piena consapevolezza dell'attrattività stessa (Waage, 2007). In letteratura, gli autori sono allineati nell'identificare il livello macro come composto da politiche (Esser et al., 1994; Malecki, 2004) a supporto di tutti gli attori ecosistemici che, tramite l'azione delle istituzioni, trovano diffusione e applicazione.

5. *Implicazioni, limiti e ulteriori avanzamenti*

Il lavoro in oggetto, assumendo una prospettiva ecosistemica, ha inteso approfondire le dinamiche che spingono molteplici e interagenti attori a rendere una destinazione turistica sostenibile. L'analisi della letteratura corrente ha supportato, inoltre, la definizione di un SSE di natura turistica. Ciò ha consentito di comprendere meglio le numerose, complesse e dinamiche interazioni che caratterizzano una destinazione turistica. In particolare, la configurazione proposta, facendo seguire ai tre livelli "convenzionali" (micro, meso e macro), un quarto livello (meta) ha inteso

delineare e descrivere il contributo delle istituzioni (nazionali e internazionali) a una gestione sostenibile delle destinazioni turistiche. Ciò ha consentito di definire gli attori che popolano l'ecosistema in oggetto (ad esempio, istituzioni, tour operator, società di servizi, turisti, cittadini, etc.), la loro collocazione (meta, macro, meso o micro livello), nonché le risorse che essi condividono (Frow et al., 2016). Ne consegue, quindi, che è proprio l'interazione continua e costante degli attori ad assicurare ad essi stessi e, dunque, all'ecosistema nel suo complesso, benessere duraturo (Peters, 2016), che può essere ottenuto cooperando e condividendo risorse al fine di renderle disponibili anche per le future generazioni (Prescott-Allen, 2001; Kareiva, 2011). Riletta in ottica ecosistemica, la sostenibilità si configura, quindi, come un elemento totalizzante e multidimensionale, in altre parole olistico. Un approccio ecosistemico alla gestione della destinazione turistica, pertanto, potrebbe aiutare a comprendere meglio il modo in cui i diversi attori interagiscono attraverso la condivisione, la combinazione e la ricombinazione delle proprie risorse per conservare le preesistenti e crearne di nuove. Sulla base di queste considerazioni, le interazioni alla base dei processi di co-creazione di valore favoriscono non solo il benessere corrente di uno specifico service ecosystem, ma anche la sua sopravvivenza futura, ovvero la sua sostenibilità. Ne consegue che i manager, rileggendo in chiave ecosistemica una destinazione turistica, dovrebbero puntare alla valorizzazione delle competenze e delle specificità di ciascun attore al fine di garantire benessere condiviso e, dunque, rendere sostenibile l'intera destinazione. Tuttavia, l'analisi del fenomeno turistico in chiave ecosistemica necessita di ulteriori approfondimenti, supportati, ad esempio, dall'adozione di una prospettiva abduttiva che consenta l'acquisizione di nuove evidenze empiriche, attraverso cui, eventualmente, confermare ed ampliare il contributo teorico qui proposto.

Bibliografia

AKAKA M.A., VARGO S.L., LUSCH R.F. (2013), "The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 4, n.2, pp. 1-20.

ANDERSSON M. (2003), "Project Result Improvement in Organizations", *17th Scandinavian Academy of Management conference in Reykjavik*, Iceland, August, pp. 14 - 16.

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., POLESE F. (2009), "Service Dominant Logic and Service Science: a contribute deriving from network theories". In Gummesson E., Mele C., Polese F. (a cura di), *The 2009 Naples Forum on Service: Service Science, S-D logic and network theory*, Giannini, Napoli.

BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014), "The Viable Systems Approach and its contribution to sustainable business behaviors", *Systems Research and Behavioural Science*, doi: 10.1002/sres.2318.

BASOLE R.C., ROUSE W.B. (2008), "Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation", *IBM Systems Journal*, vol. 47, n. 1, pp. 53-70.

BEN LETAIFA S., EDVARDSSON B., TRONVOLL B. (2016), "The role of social platforms in transforming service ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 5, pp. 1933 - 1938.

POLESE F., CARRUBBO L. (2008), "The Service Dominant Logic ed una sua interpretazione al fenomeno turistico", *Impresa, Ambiente, Management*, vol. 2, n. 1, pp. 5-36.

CARRUBBO L. (2013a), *La Co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*, ed. RIREA; Collana Opera Prima, n. 2.

CARRUBBO L. (2013b), *Service Science, new reflections for a nowadays destination management - A Think Tank for the interpretation of two Italian case studies, as evidences of general tourism business trends*, LAP Lambert Academic Publishing.

CARRUBBO L., BRUNI R., ANTONUCCI E. (2014), "Analyzing Place Boundaries Using the Service Science Paradigm", *Business System Review*, vol. 3, n. 1, pp. 66-90.

CARRUBBO L., BRUNI R., TREGUA M. (2015), "Value co-creation in places: the role and relations between stakeholders and government. Some evidences", *Proceedings of Poznam 3rd Place Management and Branding Conference*.

CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35 - 49.

CROUCH G.I. (1992), "Effect on income and price on international tourism demand", *Annals on Tourism Research*, vol. 19, n. 4, pp.643-664.

DA CUNHA S.K., DA CUNHA J.C. (2005), "Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development", *BAR-Brazilian Administration Review*, vol. 2, n. 2, pp. 47-62.

DEMIRKAN H., GOUL M. (2006), "Towards the Service Oriented Enterprise Vision: Bridging Industry and Academics", *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 18, pp. 546-556.

DOPFER K. (2012), "The origins of meso economics", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 22, n. 1, pp. 133-160.

DOPFER K., FOSTER J., POTTS J. (2004), "Micro-meso-macro", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 14, n. 3, pp. 263-279.

ESSER K., HILLEBRAND W., MESSNER D., MEYER-STAMER J. (1996), "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la políticaRevista de la CEPAL 59 (8), pp. 39 - 52.

FROW P., MCCOLL-KENNEDY J.R., HILTON T., DAVIDSON A., PAYNE A., BROZOVIC D. (2014), "Value propositions. A service ecosystems perspective", *Marketing Theory*, vol. 14, n. 3, pp. 327-351.

GODFREY K., CLARKE J. (2002), *Manuale di marketing territoriale per il Turismo*, Le Monnier, Firenze.

GRÖNROOS C. (2006), "What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?", in Lusch R.F., Vargo S.L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, MESharpe, pp. 320-333.

KAREIVA P. (2011), *Natural capital: theory and practice of mapping ecosystem services*; Oxford University Press.

LUSCH R.F. (2011), "Reframing supply chain management: a service-dominant logic perspective", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 47, n. 1, pp. 14-18.

LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press.

MAGLIO P.P., SRINIVASAN S., KREULEN J.T., SPOHRER J. (2006), Service systems, service scientists, SSME, and innovation. *Communications of the ACM*, vol. 49, n. 7, pp. 81-85.

MAGLIO P.P., SPOHRER J. (2008), "Fundamentals of service science", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 18-20.

MALECKI E. (2004), "Jockeying for Position: What It Means and Why It Matters to Regional Development Policy When Places Compete", *Regional Studies*, vol. 38, n. 9, pp. 1101-1120.

MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino.

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.

NALLATHIGA R. (2007), "Potential of Special Economic Zones in Promoting Industrial and Regional Economic Development: An Analysis", *The Icfai Journal of Industrial Economics*, vol. IV, n. 1, pp. 62-77.

OSTROM E. (2009), "A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems", *Science*, vol. 325, pp. 419-422.

PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO L. (2014), "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 565-591.

PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23-43.

POLESE F., CARRUBBO L. (2008), "La Service DominantLogiced una sua interpretazione al fenomeno turistico", *Impresa Ambiente e Management*, Cassino, vol. 2, n.1, pp. 5-36.

POLESE F., IANDOLO F., CARRUBBO L. (2015), "Co-creare valore compartecipando valori - Un contributo in ottica service, tra fruizione e compartecipazione", in *Proceedings Convegno Sinergie Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, Termoli.

PRESCOTT-ALLEN R., UNION INTERNATIONALE POUR LA CONSERVATION DE LA NATURE ET DE SES RESSOURCES. (2001), *The wellbeing of nations: a country-by-country index of quality of life and the environment*, Washington, DC: Island Press.

QUERO GERVILLA M.J., VENTURA FERNÁNDEZ R., KELLEHER C. (2015), "Value proposition as a framework for value co-creation in crowd-funding ecosystem", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds), *The 2015 Naples Forum on Service: Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*.

RIVERA-SANTOS M., RUFÍN C. (2010), "Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid", *International Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 126 - 139.

SPANGENBERG J.H. (2002), "Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development", *Ecological indicators*, vol. 2, n. 3, pp. 295-309.

SPOHRER J., ANDERSON L., PASS N., AGER T. (2008), "Service Science and Service Dominant Logic", *Proceedings of the Otago Forum*, vol. 2, n. 2, pp. 4-18.

STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research*, vol. 15, Newbury Park, CA: Sage.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2011b), "Reducing the fear of crime in a community: A logic of systems & system of logic perspectives", *Proceedings if the Grand Challenge in Service Week: Understanding complex service systems through different lens*, Cambridge, UK.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2006), "Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be", in Lusch R. F., Vargo S.L. (Eds.), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Armonk, NY: M. E. Sharpe, pp. 4-56.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.

VARGO S.L., AKAKA M. (2012), "Value creation and service systems (re),formation: a service ecosystems view", *Service Science*, vol. 4, n. 3, pp. 207-217.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2011a), "It's all B2B…and beyond: toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.

WAAGE S. A. (2007), "Re-considering product design: a practical "road-map" for integration of sustainability issues", *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, n. 7, pp. 638-649.

WIELAND H., POLESE F., VARGO S., LUSCH R. (2012), "Toward a Service (Eco),Systems Perspective on Value Creation", *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, vol. 3, n. 3, pp. 12-25.

WOLFSON A., MARK S., MARTIN P.M., TAVOR D. (2015), "Sustainability and Service", *Sustainability Through Service*, Springer International Publishing, pp. 31-48.

WOLFSON A., TAVOR D., MARK S., SCHERMANN M., KRCMAR H. (2011), "Better Place: a case study of the reciprocal relations between sustainability and service", *Service Science*, vol. 3, n. 2, pp. 172-181.

Siti internet

http://media.unwto.org/press-release/2017-01-19/international-year-sustainable-tourism-development-2017-kicks

Territorio e sinergie co-creative di valore

CLAUDIO BACCARANI* FABIO CASSIA• DANIELA CAVALLO♠ CHIARA ROSSATO**

Obiettivi. *Il paper si propone di dimostrare come il territorio sia soggetto attivo della co-creazione di valore sociale e pertanto assuma il ruolo di risorsa operant (e non solo operand).*

Metodologia. *Per raggiungere l'obiettivo indicato, viene utilizzato un approccio al contempo deduttivo ed induttivo.*

Risultati. *Territorio è termine polisemico, ovvero dalla pluralità di significati associati al punto di vista di chi lo osserva, il geografo, l'urbanista, l'architetto, il naturalista, l'economista, l'imprenditore, il politico, il cronista, la gente. Nella varietà di possibili significati che questo lemma viene a rivestire la parola territorio rischia di svuotarsi di senso in una vera "dissoluzione semantica" (Salento et al., 2012).*

Il nostro punto di vista si basa su un inusuale approccio al marketing territoriale sviluppato in università a Verona attraverso la contaminazione tra pensiero manageriale e pensiero urbanistico-architettonico in base al quale ci siamo avvicinati e riconosciuti nelle definizioni di Alberto Magnaghi, urbanista-territorialista e Giacomo Becattini, economista del territorio noto per i suoi studi sui distretti industriali a partire dall'impostazione marshalliana.

Invero il termine il territorio rivela un qualcosa che non esiste in natura, contrariamente a quello che forse si è portati a pensare. In natura esistono spazi fisici, luoghi, che acquisiscono il carattere di territorio in una relazione antropologica con le scelte dell'uomo cui è connaturata l'arte del costruire e indossare il proprio ambiente di vita in forme culturali fondate sui principi dell'utilità, della funzionalità, della bellezza e dell'armonia (Baccarani e Golinelli 2011).

In questa prospettiva il territorio assume i tratti di un "soggetto vivente ad alta complessità esito di processi evolutivi sinergici fra insediamento umano organizzato su basi culturali e ambiente naturale organizzato su basi geologiche e biologiche. Così ogni territorio incorpora il concetto di tempo e di lunga durata, ha un'identità, un'anima, un genius" (Magnaghi, 2006).

"Genius" che si può considerare come il nume tutelare della scienza dei luoghi, lo spirito che lo pervade, l'essenza interiore di un territorio. Quell'anima, soffio, vento, respiro vitale, che rende il territorio "sistema vivente", attraverso una relazione con l'uomo. Relazione avviata e cercata dall'uomo o ispirata e generata dal territorio come fonte di relazioni connesse al suo essere contesto storicizzato nel tempo. Sostiene Norberg-Schulz, "Proteggere e conservare il genius loci significa concretizzarne l'essenza in contesti storici sempre nuovi. Si può anche dire che la storia di un luogo dovrebbe essere la sua autorealizzazione". Insieme, Territorio e persone, sono e producono la loro storia.

Il territorio è, dunque, sede della memoria culturale delle generazioni che l'hanno attraversato, vissuto, costruito a volte distrutto, poi ricostruito e comunque modificato. Il territorio è un patrimonio di storie, unico e irripetibile. Il territorio è come un forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso invisibili, perché sepolti sotto una spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e pensare il futuro con piena consapevolezza di sé. Il territorio è la gente che lo abita, l'ambiente naturale che lo caratterizza, la storia che lo ha plasmato, le risorse che possiede, la cultura che lo contraddistingue, le bellezze artistiche che lo costellano, le attività economiche che lo animano, la visione politica che lo guida, le relazioni tra la varietà dei soggetti e delle organizzazioni che lo formano. Il territorio è la "fabbrica" della creatività che scaturisce da una "costellazione di soggetti" proiettata alla ricerca del proprio futuro sulla base della memoria del proprio passato. Il territorio vive e si modifica sulla base delle imprescindibili relazioni che si realizzano tra i soggetti che lo compongono e che lo trasformano continuamente, rendendolo un posto unico e irripetibile. Il territorio è il campo di gioco in cui si realizza la sfida creativa, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per un'atmosfera creativa, connessa alla presenza di una qualità della vita costellata da arte, utopia, sogno, umiltà, curiosità, diversità, che disarticolano il pensiero smontandone le forme consolidate e aprendolo al mondo e agli entusiasmi dell'innovazione e del cambiamento. Non ci sono territori giusti o sbagliati, ci sono solo territori capiti o non capiti nella propria naturale vocazione (Schillaci e Longo 2010).

* Ordinario *di Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: claudio.baccarani@univr.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: fabio.cassia@univr.it

♠ Architetto - Studio Linea Curva Verona
e-mail: arch.dcavallo@alice.it

** Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: chiara.rossato@univr.it

Il territorio, dunque, è frutto di co-creazioni di valore passate da interazioni tra natura e comportamento umano che ne hanno definito i tratti vitali e l'anima in un processo continuo di trasformazione che lo ha portato sino a chi lo osserva e vive in un certo momento. Il territorio è un co-costruttore continuo di valore. I territori anche quelli meno attraenti sono come "molle caricate" che aspettano di essere liberate, come la storia dei distretti industriali del nostro Paese stanno a dimostrare (Becattini, 2015).

Le interazioni tra natura e comportamento umano possono avere valorizzato, violentato o stravolto la vocazione originale dei luoghi, senza tuttavia cancellarla perché questa sempre permane anche se a volte invisibile in ragione delle trasformazioni intervenute.

In tutto questo l'impresa come soggetto centrale che presiede al divenire economico, e per questa via alla crescita sociale, di una comunità ha un ruolo di rilievo nelle trasformazioni che il territorio sperimenta nel corso del suo ciclo di vita. In realtà, nella relazione impresa territorio quest'ultimo può essere considerato alla stregua di una merce da poter acquistare e usare in forma proprietaria o alla stregua di poderoso interlocutore, di partner, dei propri processi evolutivi.

La teoria della localizzazione delle imprese nelle sue basi costruite da Alfred Weber nel 1909 (Weber, 1929) muove nella direzione della visione proprietaria di un luogo che è valutato e acquisito alla relazione di impresa in funzione dell'utilità che produce per la stessa (Kimelberg e Williams 2013; Vlachou e Iakovidou 2015; Ramírez-Alesón e Fleta-Asín 2016) a volte indipendentemente dall'utilità che l'ubicazione di una certa attività produttiva genera per gli altri soggetti che vivono stabilmente o temporaneamente nel luogo di insediamento: gli abitanti, i turisti, il territorio stesso in quanto essere vivente.

Ed emerge a questo riguardo un aspetto insolito per l'analisi della localizzazione produttiva: le imprese nascono o si trasferiscono in una certa area in relazione alle interazioni che si realizzano con un soggetto virtuale, il territorio, che parla attraverso i soggetti viventi preposti al suo organico evolvere, soggetti che a volte non sono consapevoli di essere portavoce di una realtà, un sistema vitale e complesso quale quello che si è venuto a costituire nel corso della storia in un determinato luogo.

Il territorio in questa prospettiva è considerato appartenere alle cosiddette risorse di tipo operand, ossia a quelle risorse alle quali si ricorre da parte dei soggetti attivi, operant, per costruire il valore attraverso l'allestimento di una serie di relazioni (Cabiddu et al., 2015). Invero, come evidenziato dall'approccio della Service-Dominant Logic (SDL), il valore è sempre co-creato, cioè emerge da processi di interazione tra attori (Vargo e Lusch, 2004, 2016). In altre parole il valore non è creato da un singolo attore (ad esempio, da un'impresa) e poi scambiato, attraverso i prodotti, con altri attori (ad esempio, i consumatori) ma è frutto di processi di co-creazione, nei quali ciascun attore agisce da integratore-combinatore di risorse (Vargo e Lusch, 2016).

Ciascun attore partecipa quindi a questi processi non conferendo dei "prodotti finiti" ma apportando le proprie risorse (detenute talvolta in termini di possesso, altre volte di accesso), integrandole con quelle messe a disposizione dagli altri attori. Nello specifico, un ruolo di primo piano è attribuito alle c.d. risorse di tipo operant, cioè a conoscenze e competenze, attraverso le quali si agisce sulle risorse di tipo operand, che sono soggetto passivo di una serie di attività (Vargo e Lusch, 2004).

La considerazione del territorio come risorsa di tipo operand da parte dell'impresa rivela una visione limitata del valore del territorio come soggetto attivo nella generazione di valore sulla base dei tratti di fondo che lo caratterizzano per i percorsi storici che l'hanno condotto all'oggi. Limite connesso all'incapacità di percepire l'invisibile che sta dietro al visibile e disvelare l'essenza di quel luogo che gli è ambiente nel quale agisce, di quel luogo ricco di suggestioni e sollecitazioni creative spesso connesse a quelle risorse ritenute "inutili", quali la cultura, la bellezza la qualità della vita, ritenute tali in quanto non generatrici dirette di scambio commerciale.

In realtà, il territorio come soggetto vivente è risorsa nel contempo operand e operant come peraltro ogni soggetto vivente che allestisce relazioni e tramite esse genera un valore indipendentemente dal possibile significato economico che gli si voglia assegnare. È in questa prospettiva che l'impresa può relazionarsi con il territorio alla stregua di partner dei reciproci processi evolutivi.

Il territorio è così suggeritore immenso di idee per l'impresa che lo sa ascoltare e osservare nella sua veste di bene comune co-creatore di valore sociale nelle relazioni con gli abitanti, i turisti e le organizzazioni che lo popolano.

L'attrattività di un territorio dipende così dal grado di raggiungimento di una sua configurazione di "territorio ideale", inteso per tale non un territorio dai tratti predefiniti e irreali, ma quello in cui si rileva un'armonia dinamica tra le istanze e i comportamenti dei diversi soggetti che vi operano nella varietà di ruoli che rivestono. Armonia nella quale ogni soggetto è in grado di pensare e perseguire un proprio progetto di futuro "con un piede nel passato e lo sguardo dritto e aperto nel futuro" (Pierangelo Bertoli, 1979).

Tale armonia e con essa tale attrattività si basa su alcuni fattori connessi alle interazioni storiche di tipo antropologico che hanno dato vita al territorio quali: l'inclinazione degli attori a partecipare alla co-creazione di valore, la fiducia che lo attraversa, la bellezza che riflette, l'apertura alla diversità che lo contraddistingue, l'accoglienza e la serenità che esprime, la conoscenza che è in grado di diffondere, l'aggiornamento tecnologico che lo contraddistingue, l'efficienza degli eco-system che vi operano.

La presenza e la diffusione di questi fattori dipende da tre condizioni: la consapevolezza che l'azione di ognuno agisce in modo diretto o indiretto sulla co-creazione di valore, il prevalere dell'egoismo positivo della ricerca del benessere comune sull'egoismo negativo della ricerca dell'affermazione di sé, la coscienza del territorio come bene comune co-creatore di valore sociale nella molteplicità di relazioni alle quali partecipa.

Limiti della ricerca. *Il paper si qualifica come un primo tentativo di fare emergere il ruolo del territorio come co-creatore di valore sociale. Ulteriori approfondimenti saranno necessari per arricchire l'analisi proposta.*

Implicazioni pratiche. *L'analisi svolta evidenzia l'importanza di una consapevolezza diffusa a livello territoriale circa la necessità di un'organizzazione di meta-management (Martini e Buffa, 2015) che faciliti la co-creazione di valore sociale.*

Originalità del lavoro. *Il paper mette in discussione gli approcci tradizionali di marketing territoriale secondo i quali le decisioni dell'impresa sono di tipo 'proprietario' e non 'peer-to-peer', cioè non considerano il territorio come 'un pari' con il quale dialogare.*

Parole chiave: *co-creazione; valore sociale; territorio; marketing territoriale.*

Bibliografia

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.

BECATTINI G. (2015). *La coscienza dei luoghi*, Donzelli Editore, Roma.

BERTOLI P. (1979), *A muso duro*.

CABIDDU F., VAGNANI G., PINTORI M., MAGNI D. (2015), "Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti", *Proceedings of XXVII Convegno annuale di Sinergie*, Termoli, 9-10 luglio, pp. 337-351.

KIMELBERG S.M., WILLIAMS E. (2013) "Evaluating the Importance of Business Location Factors: The Influence of Facility Type", *Growth and Change*, vol. 44, n. 1, pp. 92-117.

MAGNAGHI A. *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000

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.

RAMIREZ- ALESON M., FLETA-ASIN J. (2016), "Is the Importance of Location Factors Different Depending on the Degree of Development of the Country?", *Journal of International Management*, vol. 22, pp. 29-43.

SALENTO A. e altri " Idee di sviluppo e semnatiche del territorio", *Referred electronic proceedings Sinergie*, 2012.

SCHILLACI C.E., LONGO M.C. (2010) *Territori Imprenditoriali, Nuovi scenari di competitività etica*, Rubbettino Editore, Cosenza.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016). "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.

VLACHOU C., IAKOVIDOU O. (2015), "The evolution of Studies on Business Location Factors", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 20, n. 4, pp. 1550023-1 - 1550023-23.

WEBER A (1929). *Theory of the Location of Industries*, University of Chicago Press, Chicago [(1909), *Ueber den Standort der Industrien, Tübingen*. English translation by JCB Mohr].

TRACK

EVIDENCE OF VALUE CO-CREATION

Innovative entrepreneurship and value co-creation in the management of rural tourism: An exploratory study of harvest tourism in France
NICOLA BELLINI, CECILIA PASQUINELLI, ROMAIN PIAT

Serious games as platforms for value co-creation: Insights from Action Research
ALBERTO NUCCIARELLI, FENG LI, JAMIE WOODCOCK

Innovative entrepreneurship and value co-creation in the management of rural tourism: an exploratory study of harvest tourism in France

NICOLA BELLINI* CECILIA PASQUINELLI• ROMAIN PIAT♠

Objectives. *Value co-creation is a key theme in the contemporary tourism research. Co-creation has been identified as a key factor in building "superior" customer experiences. At the same time, tourism management research shows that co-creation severely challenges management models by imposing an holistic view of the value-creation process and requiring adaptable characteristics, appropriate skills, consumer-centric culture, technologies and some degree of innovative entrepreneurship (Cabiddu et al., 2014; Chatoth et al., 2015).*

This paper deals with harvest tourism, an emerging niche of tourism products where the customer's participation is a key element in defining the very essence of the experience as well as the related expectations and final satisfaction. Harvest tourism can be defined as "hands-on" tourism in a farm, or "the practice and discovery of harvesting within a tourism and leisure framework". Tourists pay to actively participate to harvesting activities, within a frame of assistance, information and education provided by the wine-grower and his/her staff.

The tourists' participation to harvest is likely to be the main motivation for choosing a certain destination or farm, but is normally not an isolated activity. Rather we should expect it to be part of a package including other farm-related activities, cultural activities and, for longer stays, hospitality and gastronomy. As such, harvest tourism must be considered as a further articulation (diversification) of agritourism (Marcotte et al., 2006; Hjalager, 1996; Barbieri et al., 2015). In this respect, harvest tourism may have a special relevance as it counters the tendency to reduce the role of authentic agricultural activities in agritourism, in the direction of more generic forms of rural tourism, involving little more than hospitality, gastronomy and leisure.

Looking at the tourist's motivations, harvest tourism belongs to the larger family of "eco-tourism" as it reflects environmental concerns and (sometimes nostalgic) cultural curiosity for lifestyles and activities that have been "forgotten" in urban-dominated societies. In particular, it is closely related to other phenomena like the volunteer stays in farms, such as "WOOFing", where hospitality and learning about organic lifestyles are "paid" by cooperating at the agricultural activities. Other motivations may concern personal wellbeing, as achieved through open-air physical activities, conscious nutrition and psychological relaxation.

The harvest tourism phenomenon is now at an embryonic stage. No overall assessment has been made of the actual size of it. We were also not able to find any published research work studying it specifically, but only a few cases where it is incidentally mentioned (e.g. Phillip et al, 2010; Barbieri et al., 2015). Several elements, however, signal its potential, such as the growing amount of "harvest experiences" that are identifiable through a simple Google search in as different countries as France, Italy, Spain, Australia, Japan etc. Business projects in this field have been presented for financing at different levels, including the EU (COSME Program). The present study has therefore an exploratory character and aims at better defining issues and questions for future research.

Methodology. *The study has focused on vineyards. For a number of technical reasons these seemed among the most likely candidates to the development of harvest tourism. Furthermore vineyards are already exposed to wine tourism, that is - on the contrary - a very relevant and highly developed business with more than 7.5 million visitors each year, including 2.5 million foreigners (Atout France, 2010). Therefore wine producers have already some degree of sensitivity, awareness and often familiarity with contemporary "experiential" trends in tourism and with the related management challenges.*

In order to ensure a basic homogeneity of the cultural, socio-economic and legal context, it was also decided to focus on two neighbor regions of western France: the Cognac region and the region of the Vins de la Loire. Both regions have also a very significant tourist activity, linked to natural and cultural attractions.

The selection of the case studies was based on reputational criteria. Through a preliminary investigation at several local Chambers of Commerce, Tourism Promotion Offices and wine tourism agencies, a limited number of pioneering cases were identified based on two variables: the relevance of their agri-tourism experience; within this, the

* Director - Tourism Management Institute, La Rochelle Business School, La Rochelle (France)
and Full professor *of Management*, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa
e-mail: bellinin@esc-larochelle.fr

• Post-doctoral research fellow *of Social Sciences* - Gran Sasso Science Institute, L'Aquila
e-mail: cecilia.pasquinelli@gssi.it

♠ Research assistant *of Tourism Management* - Tourism Management Institute, La Rochelle Business School, La Rochelle (France)
e-mail: piatr12@edu.esc-larochelle.fr

relevance of their experimentations in the area of harvest tourism. Eventually, three leading entrepreneurs accepted our research proposal and the invitation to an in-depth, semi-structured interview "on site":

- *J.F. Quéron (Le Cep Enchanté, Macqueville, Charente-Maritime): his "domaine" has produced Cognac and Pineau des Charentes for more than thirty years. Approximately ten years ago, he engaged himself in tourism, with a wide range of activities (visits, gastronomy, harvesting, but also recreational activities, such as "swin golf");*
- *J.B. Gay (Domaine Jean-Bruno Gay, Salles D'Angles, Charente): he has produced Cognac and Vin du pays Charentais for more than thirty years. For many years he had welcomed visitors but the development of a truly touristic activity became increasingly intensive more recently. Finally, he decided to leave the management of wine production and to focus his personal activities only on tourism, organizing a full range of events and workshops (including harvest participation);*
- *F. Landron (Domaine Landron Chartier, Ligné, Loire-Atlantique): her "domaine" is located in the Pays d'Ancenis, producing a full range of wines (white, red and rosé). She has engaged only recently in tourism, partially as a way to promote her "minor" designation of origin.*

Interviews focused on two main sets of issues: (a) the motivations of the entrepreneurs in undertaking harvest tourism activities; (b) the limitations and constraints as perceived by them (cf. Tew and Barbieri, 2012). All interviews were realized in 2015, transcribed and coded.

Findings.

a) motivations

Four types of motivations emerge from the discussion with the pioneering harvest tourism entrepreneurs and, although with different weight, all of them seem to contribute to the start of harvest tourism activities:

a.1) education and knowledge sharing: this reflects the concern of a loss of attention to the know-how and culture of the vignerons and, in a sense, of social legitimation, especially by small producers. The aim is to overcome the short-lived encounter that is typical of the wine tourism and to socialize and transfer the passion for a "grape work that is done all year long". Within this perspective a special target is urban youth, possibly organized in groups by educational establishments, and therefore a different market from wine consumers. Although this hardly sustains harvest tourism economically, it seems to be the starting point to experiment harvest tourism;

a.2) relational / marketing motivations: all three entrepreneurs seem especially sensitive to the relational aspects involved in harvest tourism. Visits are carefully organized and "staged" (cf. MacCallan, 1973) in all aspects, with a significant degree of professionalism in the management of the interactions between the winegrower and the participants and among the latter. In fact customers may co-create very different tourist experiences, based on their profile and ranging from the "curious discovery" of the young ones to the "relaxed festivity" of adults and the "old days' remembrance" of the elderly. In all cases the interviewed entrepreneurs expect some kind of emotional link between the experience and the later consumption of wine that is brought home. Consequently engaging in harvest tourism is justified by the promotional impact (also through word-of-mouth towards family, friends, social networks etc.) and the possible creation of loyalty, especially among customers living within relatively short distance or otherwise frequent visitors to the region;

a.3) innovative development: interviews suggest that the engagement in harvest tourism is likely to coincide with some innovative development of the wine production, such the start of biological produces, the exploitation of a peculiar variety of vine, the upscale to higher quality wines etc. In other words, harvest tourism is seen as an effective way to promote and explain innovation in an "authentic" way, targeting specific market segments;

a.4) economic sustainability: harvest tourism is perceived as both a direct and indirect contribution to the sustainability of the company. Thus harvest tourism joins wine tourism in the twofold mission of providing extra income and promoting wine.

b) constraints

b.1) material and organizational constraints: the development of harvest tourism is handicapped by some objective difficulties. These are, e.g., the availability of appropriate tools and outfit for both comfort and safety and of trained staff to accompany and supervise tourists. In fact a small family-business can hardly mange groups larger than 20 participating to the grape harvest. Also harvest tourism cannot be performed on the whole estate, but on prepared, easily accessible parcels.;

b.2) personal constraints: harvest tourism adds to the vineyard work and often involves directly the entrepreneur. It is also a "personality-intensive" activity implying a prolonged and complex set of face-to-face interactions with visitors. Furthermore this happens at a critical and very busy time of the year. Thus it requires a choice do devote time to tourists and a personal disposition to that kind of interactions. In the words of one interviewee: "you love it or you hate it". Of course, it would be interesting to investigate (but the size of the sample did not allow for such wider evaluations) to what extent this disposition may be related to the personal background, the level of education and to other demographic variables, such as age;

b.3) time constraints: The notion of time is extremely important to take into account. Indeed, harvesting is an activity that takes place over a very short period (a few days to a few weeks, depending on the wine-growing region). This short duration is linked to the fact that the grapes must have very precise characteristics to be assimilated to the appellations to which they correspond, and if the harvest is prolonged for too long, the

grapes will no longer be suitable. To tourism this means in particular that the time for harvesting activities can only be very limited and makes sense only as a complement to a wider range of wine tourism activities. Also the precise dates cannot be planned much in advance and there is always the risk that rescheduling or accelerating harvesting procedures is needed. As a consequence, the commercialization of the tourist product is made more difficult. Furthermore, contrary to southern areas, in the regions where our interviewees work grape harvest takes place at a relatively late time of the year (September - beginning of October) that does not correspond to the peak tourist season;

b.4) financial constraints: also because of these time limitations, harvest tourism seems bound to be an activity with only marginal impact of the financial performance of the wine-grower;

b.5) exogenous constraints: these are linked to legal requirements concerning the safety of tourists (and therefore to the costs of insuring them), accessibility to handicapped persons, labor regulations and the balance between touristic and agricultural activities that is imposed by the law.

Research limits. *As mentioned, this paper presents an exploratory study of an emerging phenomenon and its aim was only to help in defining appropriate and relevant research questions, which need much wider development. The most obvious limitations are related to the sample of cases (very limited number in two similar regions and regarding only one production). More systematic enquiries are needed, possibly comparing a variety of regional and national contexts. Also missing is a more systematic analysis of the interactions between wine-growers and harvesting visitors (cf. Choo and Petrick, 2014), which may contribute to the conceptual refinement of the role of co-creation in tourism management.*

Practical implications. *The results of this first attempts to look into the emerging niche of harvest tourism highlight a number of possible implications for rural tourism practice:*

a) harvest tourism is essentially the result of a value co-creation process with a high experiential intensity and adaptability to a variety of target markets. These powerful and personalized experiences may have an important promotional and loyalty-building value that can be understood and exploited by individual producers, but also be the object of collective actions in order to share some inherent costs and the limited direct impact on the performance of a wine-growing business;

b) the development of harvest tourism clearly depends on the synergies with wider wine-tourism strategies, but not without tensions. E.g.: harvest tourism seems to be restrained to local and regional markets (or to the tourists already visiting the area) while wine tourism has rapidly expanded to "long-distance" flows; harvest tourism is predominantly characterized by the tourist's sensitivity to aspects such as the preservation of natural environment, rural "slow life" and local heritage and this may contrast with the luxury, cosmopolitan turn of (part of) contemporary wine tourism (Bellini and Resnick, forthcoming);

c) a bi-directional relationship may characterize the relationship between regional brands and harvest tourism: harvest tourism potential is substantially influenced by the attractiveness of the regional image and the local brand reputation, while, at the same time, harvest tourism is a potential contributor to the experiential authenticity of the regional brands (cf. Pasquinelli, 2017).

Originality of the study. *This paper explores a new tourism niche that has not been the object of systematic investigation by management scholars. Harvest tourism provides a good example of value co-creation in tourism. In particular, at this stage the paper sheds light especially on the "supply side" of co-creation, i.e. on the pro-active role of the producer in designing and facilitating co-creation dynamics.*

Key words: *agritourism; harvest tourism; value co-creation in tourism*

Serious Games as platforms for value co-creation: Insights from Action Research

ALBERTO NUCCIARELLI* FENG LI• JAMIE WOODCOCK♠

Objectives. *This paper aims to define a serious game (Dorner et al., 2015; Nucciarelli et al., 2017; Ritterfeld et al., 2009) as a platform enabling value co-creation (Baldwin and von Hippel, 2011; Gawer, 2014; Gawer and Cusumano, 2014). To reach this aim, the paper first identifies and analyses the different stakeholders and their rationales to commit into a process of innovation and value co-creation and then it maps out and elaborates on the types of value created and their potential beneficiaries. The paper develops a conceptual framework that contributes to understand value co-creation and guide stakeholders through the definition of shared goals and appropriation of value.*

Methodology. *The paper employs action research (Baskerville and Wood-Harper, 1996; Eden and Huxham, 1996; Bradbury-Huang, 2010; Brydon-Miller et al., 2003). Based on the GAMBIT (GAMification for Better living in the cities by Influencing Tourist behavior) project - funded in 2015 by Innovate UK under the "Urban Living: Integrated Products and Research" scheme - this paper stems from (and benefits of) a close collaboration between practitioners and researchers. The paper draws on the design, prototype and evaluation of the effects of a new serious game (and its associated services) that utilise data from an existing city management system to address urban challenges created by the high volume of tourist activity in the City of York (UK). To design, prototype and evaluate the effects of the serious game, the Authors of this research have been constantly involved with members of different organisations (e.g. Science City York, Bosch, ARUP, Virtual Viewing, University of York, and Fosse Games) over matters such as - to cite a few - the economic growth of local firms, the creation of societal and individual benefits for municipal institutions, residents and tourists, which are of genuine concern of all the stakeholders involved.*

Findings. *The paper sheds light on the process of design and development of a serious game that acts as a platform business model enabling different stakeholders to co-create value and take benefit of it. Specifically, in line with the literature on technological platforms (Gawer, 2014), the paper discusses how a serious game allows different stakeholders to share resources and competences (e.g. data on tourist flow and tourists behaviour, municipal transportation facilities, economic performances of local firms) to join a value co-creation process leading to economic, social and individual benefits. The paper builds on the extant literature of business models, value co-creation and technological platforms to develop a conceptual framework that outlines and discusses rationales, dynamics and benefits of value co-creation. It does so by investigating the design, prototype and evaluation of a serious game that acts as a technological platform in letting stakeholders' expected and realised value converge.*

Research limits. *The paper is based on an ongoing project. Accordingly, although it contributes to grasp the rationales, the dynamics and implications of a value co-creation process, it has not been implemented yet. Project partners will implement the serious game in the months to come.*

Practical implications. *The paper guides stakeholders throughout the entire process of value co-creation. In fact, it identifies and discusses the stakeholders' rationales to join a co-creation process and elaborates on its potential outcomes in terms of economic, social and individual value.*

Originality of the study. *The extant literature on business models, value co-creation and technological platforms has so far neglected the importance of defining a conceptual framework that allows to develop and verify a platform business model as enabler of value co-creation. Literature has in fact addressed technological platforms as a locus of innovation and investigated to what extent they can foster collaboration and innovation. However, there is no evidence of conceptual frameworks that help to both understand the rationale of committing to a shared value creation process and guide stakeholders throughout that process. This paper does so by analysing a specific case developed in a smart city context and identifies three different types of value (i.e. economic, social and individual) as the result of the value co-creation process.*

Key words: *value co-creation; technological platforms; business models; gamification; tourist management*

* Lecturer (Assistant Professor) in *Business Management* - University of Trento
e-mail: alberto.nucciarelli@unitn.it;

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

♠ Fellow in *Management* - Employment Relations and Human Resources Management Faculty Group - London School of Economics (LSE),
e-mail: j.woodcock@lse.ac.uk

References

AVERSA P., HAEFLIGER S., ROSSI A., BADEN-FULLER C. (2015), "From business model to business modelling: Modularity and manipulation", *Advances in Strategic Management*, vol. 33 - Business Models and Modelling, pp. 151-185.

BADEN-FULLER C., HAEFLIGER S. (2013), "Business models and technological innovation", *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 419-426.

BADEN-FULLER C., MANGEMATIN V. (2013), "Business models: A challenging agenda", *Strategic Organization*, vol. 11, n. 4, pp. 418-427.

BADEN-FULLER C., MORGAN M. S. (2010), "Business models as models", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 156-171.

BALDWIN C.Y., VON HIPPEL E. (2011), "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, vol. 22, n. 6, pp. 1399-1417.

BASKERVILLE R.L., WOOD-HARPER A.T. (1996), "A critical perspective on action research as a method for information system research", *Journal of Information Technology*, vol. 11, n. 3, pp. 235-246.

BRADBURY HUANG H. (2010), "What is good action research?", *Action Research*, vol. 8, n. 1, pp. 93-109.

BRYDON-MILLER M., GREENWOOD D., MAGUIRE P. (2003), "Why action research?", *Action Research*, vol. 1, n. 1, pp. 9-28.

CHESBROUGH H.W. (2006), *Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press. Boston.

CHESBROUGH H.W. (2006), *Open Business Models. How to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston.

CHESBROUGH H.W. (2006), ROSENBLOOM R.S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 3, pp. 529-555.

CLARYSSE B., WRIGHT M., MAHAJAN A. (2014), "Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems", *Research policy*, vol. 43, n. 7, pp. 1164-1176.

CORSARO D., RAMOS C., HENNEBERG S.C., NAUDE' P. (2012), "The impact of network configurations on value constellations in business markets - The case of an innovation network", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n. 1, pp. 54-67.

DJELASSI S., DECOOPMAN I. (2013), "Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 5, pp. 683-692.

DOGANOVA L., EYQUEM-RENAULT M. (2009), "What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 38, n. 10, pp. 1559-1570.

DORNER R., GOBEL S., EFFELSBERG W., WIEMEYER J. (Eds.). (2015), *Serious Games: Foundations, Concepts and Practice*. Springer, Berlin.

EDEN C., HUXHAM C. (1996), "Action Research for Management Research", *British Journal of Management*, vol. 7, n. 1, pp. 75-86.

EASTERBY-SMITH M., THORPE R., JACKSON P. (2008), *Management Research*, Sage, London.

FURNARI S. (2015), "A cognitive mapping approach to business models: representing causal structures and mechanisms", *Advances in Strategic Management*, vol. 33 - Business Models and Modelling, pp. 207-239.

GAWER A. (2010), "The organization of technological platforms", In: PHILLIPS N. SEWELL G., GRIFFITHS D. (Eds), *Technology and Organisation: Essays in honour of Joan Woodward*, Emerald Group Publishing, London.

GAWER A. (2014), "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework" *Research Policy*, vol. 43, n. 7, pp. 1239-1249.

GAWER A., CUSUMANO M.A. (2014), "Industry platforms and ecosystem innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n. 3, pp. 417-433.

GEORGE G., BOCK A.J. (2011), "The business model in practice and its implications for entrepreneurship research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 1, pp. 83-111.

MASSA L. TUCCI C.L., AFUAH A. (2017), "A critical assessment of business model research", *Academy of Management Annals*, vol.11, n. 1, pp. 73-104.

MARCHAND A., HENNIG-THURAU T. (2013), "Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 3, pp. 141-157.

NUCCIARELLI A., LI F., FERNANDES K., GOUMAGIAS N., CABRAS I., DEVLIN S., KUDENKO D., COWLING P. (2017), "From value chains to technological platforms: The effects of crowdfunding in the digital game industry", *Journal of Business Research*, in press.

NUCCIARELLI A., LI F., FERNANDES K., GOUMAGIAS N., CABRAS I., DEVLIN S., KUDENKO D., COWLING P. (2017), "Understanding the multiple roles of customers in value creation and value capture", *Business Model Conference*, Venice, May 17-18, 2017.

OTTOSSON S. (2003), "Participation action research: A key to improved knowledge of management", *Technovation*, vol. 23, n. 2, pp. 87-94.

PITELIS C.N. (2009), "The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage", *Organization Studies*, vol. 30, n. 10, pp. 1115-1139.

PITELIS C.N., TEECE D.J. (2009), "The (new) nature and essence of the firm", *European Management Review*, vol. 6, n. 1, pp. 5-15.

PRIEM R.L. (2007), "A Consumer Perspective on Value Creation", *The Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, pp. 219-235.

RITTERFELD U., CODY M., VORDERER P. (Eds), (2009), *Serious games. Mechanisms and effects*, Routledge, New York.

TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2/3, pp. 172-194.

WIRTZ B.W, PISTOIA A., ULLRICH S., GOTTEL V. (2015), "Business models: Origin, development and future research perspectives", *Long Range Planning*, vol. 49, n. 1, pp. 36-54.

WIRTZ B.W., SCHILKE O., ULLRICH S. (2010), "Strategic development of business models. Implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2/3, pp. 272-290.

YOUNG S., FEIGIN B. (1975), "Using the benefit chain for improved strategy formulation", *Journal of Marketing*, vol. 39, n. 3, pp. 72-74.

ZOTT C., AMIT R. (2007), "Business model design and the performance of entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 18, n. 2, pp. 181-199.

ZOTT C., AMIT R. (2010), "Business model design: an activity system perspective", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 216-226.

ZOTT C., AMIT R., MASSA L. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1019-1042.

Towards the measurement of value (co-)creation in heritage and museum sector. A literature review

MARA CERQUETTI*

Objectives. *The Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, signed in Faro more than 10 years ago (Council of Europe, 2005), definitively shared "the need to involve everyone in society in the ongoing process of defining and managing cultural heritage" (preamble). Among its priorities are not only the management of cultural diversity for cohesive societies and the improvement of living conditions and quality of life, but also the development of democratic participation, through the implementation of a "shared responsibility" (art. 8) involving citizens and civil society and the commitment from all social stakeholders. Finally, according to the Faro Convention, everyone "has the right to benefit from the cultural heritage and to contribute towards its enrichment" (art. 4). Some recent European documents have confirmed and strengthened these objectives, including those in the EU agenda. Sharing a dynamic and proactive notion of cultural heritage and with due regard for the principle of subsidiarity, the "Conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe" called Member States to "continue to promote education on cultural heritage, raise public awareness on the potential of cultural heritage for sustainable development and to encourage public participation, especially of children and young people, in cooperation with civil society" (Council of the EU, 2014, p. 3). Two months later, in order to enhance Europe's position in the field of cultural heritage valorisation, the Communication from the European Commission, "Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe", stated the need to "encourage the modernisation of the heritage sector, raising awareness and engaging new audiences" (European Commission, 2014b, p. 6).*

In this innovative context the present paper aims at analysing and discussing the increasing attention to co-creation processes in museum and heritage studies, focusing on the evolution of methodologies and tools for value measurement and evaluation.

Methodology. *After reviewing the different typologies of cultural heritage value examined by international economic literature (Throsby, 2001, 2003), the research focuses on the Italian context, shifting the attention from heritage value assessment (Mason, 2002; Mazzanti, 2002) to public value creation and measurement (Scott, 2013). Considering three categories of value (value of presentation, value of landscape and value of production), the analysis of outputs and outcomes of enhancement activities are pointed out (Montella, 2009a). Moreover, sharing suggestions coming from new public management and public governance (Moore, 1995) and focusing on museum management, the role of standards and indicators in enhancement activities is examined as tools to measure, evaluate and improve cultural institution performances and achieve institutional goals. Finally, procedures to improve cultural heritage value are explored and gaps in literature are investigated, concentrating on relationships between private and public organisations involved in cultural heritage management at different institutional levels.*

Findings. *In Italy the quantitative definition of value of cultural heritage should consider that cultural heritage is a merit good: people do not pay a market price to visit a historic site directly, but indirectly through taxes. Therefore, the identification of value concerns the citizens' willingness to pay (WTP) both directly, through entrance fees or donations, and indirectly, through the allocation of public funding.*

In 2006, in the report "Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate", Holden investigated the value of culture and cultural policies. Referring to cultural funding, he argued that "the answer to the question 'Why fund culture?' should be 'because the public wants it'" (Holden, 2006, p. 13).

The debate on this topic originated in Anglo-Saxon countries, which first focused their attention on the value of public policies (Moore, 1995; Benington and Moore, 2011), and deepened during the last ten years in the wake of the reforms of public administration called new public management (NPM). In order to justify public funding, the double perspective of value for money and accountability (Janes and Conaty, 2005) was adopted and the approach focusing on evidence-based policy was matched to the concept of a new public realm, trying to promote confidence, cooperation and well-being (Scott, 2006, p. 48).

Therefore, the measurement, communication and evaluation of value that cultural institutions create and their effect for the local context become crucial issues (Weil, 2006; Koster and Falk, 2007). As far as museums are concerned, Scott (2008) identifies a use value*, which is direct consumption, an* institutional value*, which is created when well-managed institutions generate trust in the public realm and add value to government, and an* instrumental value*, describing governments' expected return on public investments related to evidence of the achievement of social and economic policy objectives: "The recipients are (a) the economy - through civic branding, tourism, employment*

* Researcher in *Management* - University of Macerata
e-mail: mara.cerquetti@unimc.it

and the multiplier effect on local economies; (b) communities - through increased social capital, social cohesion, tolerance for cultural diversity, urban regeneration and civic participation; and (c) individuals - through benefits such as learning, personal well-being and health" (Scott, 2008, pp. 34-35).

Economic literature provides different qualitative and quantitative models and tools to measure and evaluate cultural and economic value: historical sources, ethnographic research, contingent valuation, outcomes analysis, willingness to pay, etc. In order to gather together all the dimensions of cultural heritage value and answer complex research questions, the need to integrate different methodologies and epistemologies in a cross-disciplinary perspective must first come to light (Mason, 2002). Secondly, the involvement of internal and external stakeholders is underlined as a tool to better accept their requests. Even though the debate on this topic is quite recent, the analysis of the limits of some methods has already started (Mourato and Mazzanti, 2002, p. 57), strengthening the need of transversal and longitudinal approaches and multi-criteria analysis (O'Brien, 2010, pp. 43-47).

Focusing on museum management, since the mid-1980s museums have been recognized as non-profit service organizations (Hudson, 1985; I.C.O.M., 1986), which have to pursue their mission satisfying explicit or implied needs of their visitors (customer care and satisfaction) and achieving high standards. In this perspective service quality and total quality management (TQM) have become relevant issues (Fopp, 1997; Caldwell, 2002).

According to the TQM model services should meet five quality requirements: availability (museum services should be accessible and usable); delivery (museum services should be delivered in a quality manner - quickly, safely and efficiently); reliability (museum services should be fit for their purposes); maintainability (museum services should be kept in an appropriate condition); cost effectiveness (museum services should accomplish their purposes for the museum organization and its customers).

Moreover, considering the constant cut of public expenditure, the literature agrees that "it is important to know if museums' resources are being allocated efficiently and if they are being employed in such a way that will have maximum effect" (Jackson, 1994, p. 157). Even though in not-for-profit organizations, such as museums, both financial performance and the effect of services are difficult to measure, national and local governments have been asking questions about value for money. Therefore, museum managers need suitable performance indicators able to evaluate the performance of their organizations.

According to the value-for-money (VFM) framework based on the 3Es (economy, efficiency and effectiveness), literature has focused on museum performance measurement and accountability, introducing cost indicators (economy), level of resourcing indicators, source of funds indicators, volume of service, productivity indicators (efficiency), availability of service (equity), quality and outcome indicators (effectiveness) (Jackson, 1994; Carnagie, Wolnizer, 1996; Armstrong and Tomes, 1996; Zorloni, 2010).

Performance measurement is said to be relevant to improve management practice, assisting in the planning and budgeting of service provision and in the monitoring of the implementation of planned change and helping to improve the standards of services and the efficient use of resources.

As far as the Italian literature on museum management is concerned, even though during the 1990s studies focused only on the legal aspects of Public Administration Reform and policies to enhance cultural heritage (Bonini Baraldi, 2007, p. 29), research carried out over the last decade has also examined performance measurement.

Sibilio (2004), Solima (2009) and Donato and Visser Travagli (2010) focused on museum accountability analysing tools to measure and communicate museum performances. They integrated the traditional financial performance measurement based on the balance sheet by providing tools to evaluate museum activities such as the Annual Report (AR), used in many museums at international level. The AR foresees a qualitative section and a quantitative one. The former illustrates the museum history, its mission and strategic goals, programs and activities, organizational structure and museum staff; the latter foresees data referring to visitor attendance, financial report and performance indicators.

Developing this approach, Dainelli (2006, 2007) focused on management control, suggesting a multidimensional control system evaluating the cultural value, the operational capacity and the financial performance.

Finally, Negri and Sani (2001) and Negri, Niccolucci and Sani (2009) analysed principles, tools, and indicators to achieve the museum TQM, such as the EFQM (European Foundation for Quality Management) Model. They also provided a set of tools to promote a process of evaluation and self-evaluation of museum performances aiming at their improvement: service charter to communicate the mission and museum services; performance indicators (i.e. number of attendances, days open per year, number of objects exhibited etc.); qualitative and quantitative visitor surveys to measure customer satisfaction; self-evaluation; annual report as a tool for social accountability.

In the last fifteen years, according to a public value approach, literature on strategic management of non-profit organizations provided different tools for managers to measure the value creation in museums and other cultural institutions. Quoting Weinberg and Lewis: "a public value approach to strategic management focuses leaders and managers on envisioning the value the organization can create, developing and implementing strategy, using performance measures and systems and leading strategic change. This framework explicitly recognizes and incorporates substantive and situational differences in its core. Thus, the public value approach represents a fundamental shift in the way museum and cultural institutions are governed and operated" (Weinberg and Lewis, 2009: 256).

Without discussing the literature in detail, it is sufficient to remember some theoretical frameworks and tools that we can apply to museum strategic management.

Since the mid-1990s, Mark Moore has contributed to the public value approach to management by developing a framework simultaneously focused on public value creation, operational capacity and political management in the

authorizing environment (Moore 1995, 2000; Moore and Moore, 2005). According to Moore's Strategic Triangle: (1) "public value creation" concerns public sector mission; (2) "political management" refers to the relationship between the organization and its political stakeholders, "thereby ensuring that re-sources and authority will flow" (Weinberg and Lewis, 2009, p. 258); and (3) "operational capacity" relates to systems, processes and resources to push the organization to accomplish its goals. This framework reminds public managers that they have to consider each part of the triangle and that the solution to one problem has to fit with the solutions for the others.

Meanwhile, Robert Kaplan and David Norton developed the Balanced Scorecard (BSC), taking tools used to create value for corporations and adopting them in the management of public and non-profit organizations (Kaplan, Norton 1996a, 1996b). The BSC augments traditional financial measures by adding benchmarks for performance in three non-financial areas: (1) a company's relationship with its customers; (2) its key internal business processes; and (3) its learning and growth.

The merits of these models relate to: (1) the focus on a public organization's mission; (2) the attention to the relationship between internal processes (e.g. learning processes) and the environment; (3) the introduction of benchmarks and standards to measure public organizations' performances.

Sharing the value-focused approach, some recent Italian studies have applied these models to the management of cultural organizations, developing the three Moore's dimensions (Hinna, 2009) and suggesting examples of museum BSC (Marcon, 2004; Magliacani, 2008; Bernardi and Marigonda, 2009).

During the last 30 years, the literature on museum service quality and performance management focused on the possible application of business management principles and tools to the management of not-for-profit cultural organizations, such as museums, drawing on and applying approaches already adopted in the public sector.

Furthermore, the literature review on this topic shows a significant increase of Italian studies in the past decade.

Considering that museum managers require information on efficiency and effectiveness in order to evaluate the performance of their organizations, the NPM paradigm contributed to the innovation of museum management through results orientation, flexibility, market approach, operational efficiency, accountability, output focus, service quality, accessibility, performance measurement and management control.

Research limits. *Research has focused on: a) performance indicators, that is "statistics, ratios, costs and other forms of information that illuminate or measure progress in achieving the aims and objectives of an organization as set out in its corporate plan" (Jackson, 1994, p. 163); b) strategic performance management tools (i.e. AR, Moore's Strategic Triangle, Kaplan and Norton's BSC, TQM etc.).*

However, the literature debate has discussed these issues from a static approach, without analysing the process that could support museums to improve the quality of their services and lead their development. Nor has literature studied the network of relationships between a museum and the multilevel institutional context where it operates.

Therefore, sharing Moore, Kaplan and Norton's value-centred approach, the role of relationships between cultural organizations and their environment has to be investigated, shifting the attention from the single museum perspective (micro-perspective) to "the capacity of managing and steering systems and networks of public and private actors and (...) the development of regulatory capacities" (Cepiku, 2008, p. 106) (meso- and macro-perspective), as well as from a static approach - focused on the list of standards - to a dynamic approach - focused on the way to museum accreditation.

According to Meneguzzo's definition of public governance (Meneguzzo, 1995), future research should focus on: (1) interaction among organizations at different levels - museums, provinces, regions, etc.; (2) steering and coordination of complex networks and systems; (3) results orientation. Furthermore, the relationships between (1) politicians and administrators (including programming and scheduling), (2) public organizations and private stakeholders (e.g. charitable foundations of banking institutions), (3) cultural managers and staff should be considered. Finally, the role of citizens and users has to be considered in the measurement of value creation, also analysing specific case studies.

Practical implications. *This research is still a work in progress. A wider and detailed literature review on this matter would allow to understand not only the main gaps in measuring value creation in museum and heritage sector, but also its possible development in the context of citizen engagement and stakeholder democracy.*

Originality of the study. *This study provides an overview of the main methodologies and tools for measuring value creation in heritage and museum sector, highlighting the increasing role of an open and dynamic approach to evaluation.*

Key words: *cultural value; economic value; value creation; performance measurement; service quality; museum standard*

User-producer collaboration in a platform-mediated network

GRAZIANO ABRATE* ANNA MENOZZI•

Objectives. *The meaning of value and the process of value creation are rapidly shifting from a product- and firm-centric view to personalized consumer experiences. Informed, networked, empowered, and active consumers are increasingly co-creating value with the firm. The interaction between the firm and the consumer is becoming the locus of value creation and value extraction (Prahalad and Ramaswamy, 2004).*

The literature on network effects, and in particular that on indirect network effects, provides the analytical framework to analyze the co-creation phenomenon that concerns, in particular, complementary goods. Positive (negative) network effects arise when the consumer utility of using a product or service increases (decreases) with the number of users of that product or service. A good exhibits indirect network effects if the demand for that good depends on the provision of one or more complementary goods, which in turn depends on demand for the original good. Shankar and Bayus (2003) suggest that network effects are a function of both network size (i.e. customer base) and network strength (the marginal impact of a unit increase in network size on demand). Network effects could also be "interactive", when they operate through the interaction of user base with one or more marketing mix variables such as price and advertising. If the agents demanding the original and the complementary goods interact through an intermediary or platform, a multi-sided market takes place where both same-side (direct), cross-side (indirect) and interactive network effects possibly exist.

The existence of regular two or multi sided-network effects relies on two assumptions: first, users prefer platforms with many complementors and second, complementors' incentives to develop will be higher for a platform with many users, who represent a larger potential market. The peculiarity of the consumer co-creation phenomenon is that in most cases contributors do not receive any payment for their work so that the second assumption is missing: complementors are motivated by their own interest on the product and on the improvement of their user experience, by their identification in a network community as well as by the desire to signal their skills to the public. Indeed, recent research has questioned the achievement of network effects under arrangements in which complementors are motivated by factors other than sales and are consequently making offers to platform users at sub-competitive, i.e. zero, charges (Boudreau and Jeppesen, 2014).

This paper aims at contributing to the limited evidence on unpaid competing complementors and on possibly countervailing network effects by asking how a form of creation that is user-driven and not motivated by sales incentives, impacts on producers' sales. To this goal, the video game industry provides an excellent field of study. Despite receiving less attention from marketing researchers than other industry such as music and movies, it has grown into one of the largest and most profitable entertainment industries and presents a high degree of innovation and dynamics (Marchand and Hennig-Thurau, 2013). More importantly, it offers an example of vibrant online communities contributing to the production process with free labour, "voluntarily given and unwaged, enjoyed and exploited" (Postigo, 2003). In fact, games are suitable platforms for user creativity and the so called practice of modding - the act of modifying an existing hardware or software consumer good - intensely permeates the modern-day game culture (Nieborg and Van der Graaf, 2008; Jeppesen, 2004). Building on existing computer game titles, some users - so called modders, or complementors - modify the original source-code in order to perform functions not necessarily authorized or imagined by the original manufacturer, to respond to their personal preferences or to create entirely different gaming experiences (Münch, 2013). These modifications, usually abbreviated as mods, can range from minor alterations (e.g. add-ons, patch) to more extensive variations such as partial or total conversion and, once generated, are made available to the online community for free as complementary contents to the original PC version of the game. Within the user and producer innovation paradigm (Gambardella et al., 2016), mods represent a "user-complemented market", as they are user-created complements, involving modifications built onto or into producer products, and are diffused peer to peer.

From the game producers' perspective, digital modders represent an opportunity to increase profits and stimulate demand (Jeppesen, 2004). Arakji and Lang (2007) argue that firms should stimulate consumer driven innovation either by opening (at least partially) proprietary content to modders or by promoting some form of rewards to the best modders. Postigo (2003) underlines that software production is driven by rapid and continuous innovation and short

* Assistant Professor in *Business Management* - University of Eastern Piedmont "A. Avogadro"
e-mail: graziano.abrate@uniupo.it

• Assistant Professor in *Business Management* - University of Eastern Piedmont "A. Avogadro"
e-mail: anna.menozzi@uniupo.it

market-life and, to this regard, the work of hobbyist can help extending the life of game beyond their natural limits.

Stimuli to the demand may also come from the network effects (Economides, 1996). In the video games industry, positive network externalities may arise when the gaming experience improves, or when the probability of starting to play increases, due to an increase in the number of users. While this is evident for multi-player game modes, it could also happen in single-player games as a result of the game popularity. In this sense, if mods increase the video games user base, they can also indirectly enhance the network effect.

Shankar and Bayus (2003) find evidence of network effects in the home video game platforms (Sega and Nintendo), showing both a direct effect of installed customer base and an indirect effect through reduced price elasticity and improved advertising effectiveness. On the contrary, focusing specifically on the role of unpaid producer of complementary goods in multi-sided networks, Boudreau and Jeppesen (2014) did not find evidence of overall network effects in multi-player online game platforms. In particular, the authors show that the development rates and the number of complementors increase with the platform usage, apparently suggesting the presence of a network effect. However, such effect is countervailed by the fact that motivation in unpaid complementors - and thus development rates - might decrease due to large numbers of complementors competing for a limited audience.

The following hypotheses are tested in the empirical analysis.

H1: The intensity of user co-creation stimulates the demand.
H1a: User co-creation has a positive impact on sales.
H1b: User co-creation reduces the price elasticity of the demand.

H2: In markets with user-generated complements, network effects are asymmetric: they arise on the users' side but not on the complementors' side.
H2a: User base has a positive impact on sales.
H2b: The number of complementors has a negative impact on the generation of new complements.

Methodology. *The starting point of the empirical strategy is modelling the demand function in the retail video game market. In this way, we can obtain an estimate of the impact of the intensity of users' creation on the video game demand, as well as an initial evaluation of the game network effect on the user side. In Equation [1], units depend on modnew (lagged by one week in order to reduce the risk of endogeneity), and on the user network base, KPC.*

$$\mathrm{units_{it}} = \alpha + \beta\mathrm{modnew_{it\text{-}1}} + \gamma\mathrm{KPC_{it}} + \delta\mathrm{pricePC_{it}} + \theta\mathrm{priceCON_{it}} + \vartheta(\mathrm{pricePC_{it}}*\mathrm{modnew_{it}}) + \pi_i + + \sigma_t + \varepsilon_{it} \quad [1]$$

*The own-price and cross-price elasticities can be estimated including both the average price of each title's PC versions (pricePC) and that of the console equivalent versions (priceCON). To capture the possibility that a novel offer of complementary goods positively affects the demand of video games by also reducing the video game's own-price elasticity, we include the interaction term pricePC*modnew. Finally, the panel structure of the data is exploited by using time-period and EAN fixed effects to unambiguously control for cross-sectional variations and general macro industry trends (in the model, terms π_i and σ_t, respectively).*

Together with Equation [1], we want to explore the determinants of modnew, questioning the achievement of network effects on the complementors' side. Therefore, two additional equations are included in the system:

$$modnew_{it} = \mu + \rho KPC_{it} + \varphi modcum_{it-1} + \pi_i + \sigma_t + a_{it} \quad [2]$$
$$modcum_{it} = \omega + \tau KPC_{it} + \pi_i + \sigma_t + \epsilon_{it} \quad [3]$$

In Equation [2], the users' network base (KPC), represented by all clients that have already bought a PC version copy of the video game title, is supposed to be positively related with the potential appeal of the video games market, thus providing incentive to the creation of new mods; nevertheless, at the same time, the cumulative number of the already generated mods might discourage the creation of new ones, acting as a competitive threat to the developers. In turn, Equation [3] models modcum itself as a function of the network base.

The system of equations [1]-[2]-[3] can be estimated via the three-stage least squares procedure. An important issue concerns the treatment of the possible endogeneity of the KPC variable. To this regard, the peculiarity of our database offers an interesting solution, since for each title and week, the information on video games sales for non-PC platforms (captured by the variable KCON, the cumulative number of console game units sold) is available. Such variable provides an alternative proxy of the video game title popularity, which is certainly correlated to the PC platform user base but not directly correlated either with the number of weekly units bought for PC or with the number of mods (modnew and modcum), given that mods are not specifically designed for console platforms. Thus, KCON has been used as an instrumental variable for KPC.

The initial dataset was collected by GfK Italy and includes information on 5 single player, best-selling video games sold in Italy through retailers (thus excluding on-line sales), from the 12th week of 2006 to the 48th week of 2014. The initial week of the sample period reflects the earliest release date of the games included in the sample, the

latest week is the last one for which the information on sales and price was provided by GfK[1]. For each version of a video game (standard release or limited and collector editions), identified by a European Article Number (EAN) code, the initial dataset included weekly sales, unit price and total units sold by platform (PC or PS3, X360, DS console) in the Italian retail market.

To investigate the impact of users' creation on the video game demand, information about the number of available mods for each game in each time period was added and has made this dataset unique. The games are similar for genre (action or adventure) and popularity both in terms of sales volume and in terms of number of mods, which are mostly made available through the Nexusmods.com and the Moddb.com fan sites. The concentration of mods in few databases facilitated the collection and the validity of information: for each (PC version's) EAN, the weekly number of new mods created, chosen among the 300 most popular ones, were tracked together with the corresponding number of weekly downloads. The popularity of mods was measured at the end of 2014 by the number of users' endorsements for the Nexusmods.com's mods and, in absence of information about endorsements, by the total number of downloads for the Moddb.com's ones. Data referred to similar versions were aggregated under a unique EAN (sales and weekly new mods were summed up, while prices were averaged across versions). The final sample is an unbalanced panel identified by 16 distinct EANs ordered by week (from that of release to the latest with positive sales, whose maximum is equal to 453) and resulting in 5199 EAN-week observations.

We infer the variation in the intensity of user co-creation from changes in the rates of new complementary development, represented by the number of mods made available each week for the PC versions of each title and captured by the variable modnew. Since the mods are targeted for the PC version of the video game, variable modnew has observations for the EANs referred to the PC platform only (5 EANs and 1610 EAN-week observations)[2]. Following Boudreau and Jeppesen (2014), the cumulative number of mods (variable modcum) is used as a proxy for the number of complementors. For the 5 PC platform EANs, along with the number of units weekly sold (variable units) and the average weekly price (variable pricePC), the database includes a variable priceCON capturing the average weekly price charged for the corresponding non-PC platforms' EANs. To capture the network effect generating from the platform's usage, two additional variables were created, the first one focusing on the PC platform only (KPC) and the second one on all but the PC platforms (KCON), respectively defined as the cumulative number of PC or console units sold at each time period.

Table 1 summarizes the list of abbreviations for the variable names used in the paper, along with their detailed description.

Tab. 1: List of variables

Variable	Description
units	Number of PC game units sold by EAN
pricePC	Average PC game's price (euro)
priceCON	Average console game's price (euro)
KPC	Cumulative number of PC game units sold
KCON	Cumulative number of console game units sold
modnew	Number of new mods
modcum	Cumulative number of mods

Source: our analysis.

Findings. *Table 2 reports the results of the three-stage least squares estimates. The model fit is satisfactory and the estimation procedure addresses the issue of potential endogeneity of the user base (KPC) by using as instrumental variable the user base over all but PC platforms (KCON). Column (1) presents the determinants of retail sales. The lagged number of modnew captures the impact of user co-creation and its positive and significant coefficient indicates that, as expected, new complements stimulate the market demand for the original game title (H1a). This implies that the unpaid contribution of modders generate free returns for the retailers. The negative sign of the interaction terms pricePC*modnew strengthens this result, indicating that the video game demand elasticity is attenuated by the continuous creation of mods (H1b). In the context of the typical dynamics observed in the video game industry, where new titles tend to exhibit a short market-life, this represents a key strategic opportunity. In the presence of intense users' creation, the life cycle of the product is enhanced and strategies based on price promotions can be postponed.*

In addition, the more popular is a title, the higher are the sales on PC, as the positive and significant coefficient of KPC shows (H2a). Thus, new mods produce new sales, implying higher user base and setting conditions for further sales.

Column (2) and (3) extend the model by exploring, respectively, the determinants of new complements (modnew) and the cumulated number of complements (modcum). Results are consistent with Boudreau and Jeppesen (2014) and provide support to H2b: while user base is positively related with complements, the generation of new complements reduces with the increase of complementors. As the user base increases by one unit, the cumulated number of

[1] Data are confidential and the games' real titles could not be displayed due to privacy reasons.

[2] The issue of cross-platform portability of mods is complex, in any cases it is reasonable to assume that the main impact of the creation of new mods concerns the PC version of video games.

*complements increases by 0.00243, which in turn generates a decrease in the generation of new complements by 0.00243*0.0219=5.3217e-05; this compensates the direct effect that a unitary increase in the user base has on the generation of new mods, 6.47e-05 (the difference is not statistically significant).*

As a consequence, although user-base creation is not self-propelling, it helps videogame producers to attract new users thus contrasting the natural decline in revenues that characterize entertainment products.

Tab. 2: Results

VARIABLES	(1) $units_t$	(2) $modnew_t$	(3) $modcum_t$
$modnew_{t-1}$	8.515***		
	(2.212)		
KPC_t	0.00163***	6.47e-05***	0.00243***
	(0.000568)	(8.30e-06)	(7.28e-05)
$pricePC_t$	-1.777***		
	(0.517)		
$priceCON_t$	2.294***		
	(0.843)		
$pricePC_t$*$modnew_t$	0.312***		
	(0.0518)		
$modcum_t$		-0.0219***	
		(0.00205)	
Constant		6.595***	
		(1.312)	
Time dummies	yes	yes	yes
EAN dummies	yes	yes	yes
Observations	1,605	1,605	1,605
R-squared	0.829	0.477	0.961

Three-stage least squares estimation.
The dependent variables are the number of PC game versions' units sold (*units*, model 1), the number of new mods created every week (*modnew*, model 2) and the cumulative number of mods (*modcum*, model 3). *KPC* is the cumulative number of PC game units sold and it has been instrumented through the variable *KCON*, the cumulative number of console game units sold.
Standard errors in parentheses. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Source: our analysis.

Research limits. *The paper presents some limitations that future research could usefully address. At the present, the results refer to a limited number of video games. An increase in sample size to include a greater number of video games' titles is likely to reinforce the conclusions of the analysis. In addition, the present analysis refers to the Italian retail market and disregard online sales, that nonetheless constitute a great part of the industry revenues.*

Practical implications. *Game developers can benefit from the vitality of user community and should therefore favour the creation of a collaborative environment among players. In fact, the active participation of users and fans, perfectly aware of the consumers' needs, can drive the realization of successful complementary contents that significantly improve the quality of the product. Such contents, available for free, provide an impulse to the original video game demand and force retailers to renew their strategies in a sector that is usually characterized by short market-life and rapidly falling prices. Firms can encourage digital user creation by opening, at least partially, proprietary contents to modders and by promoting competitive rewards to the best modders. Of course, the risk associated to the opening of intellectual property must be carefully evaluated. Comino and Manenti (2011) show that an appropriate definition of the licensing terms of distribution of open source software help firms balance the opposing effect of going open source.*

Originality of the study. *The paper presents an original analysis of the video game demand and quantifies the effect that the creation of mods exerts on sales. Differently from previous works, this paper focuses on the demand estimation of computer video game titles rather than platforms. Previous works do not include demand estimates in the assessment of network effects and make use of monthly observations of mods at best (for example, Boudreau and Jeppesen, 2014). Weekly time periods provide a period short enough to capture the short development cycles of mods and even small and rapid responses of user demand.*

Keywords: *co-creation; digital innovation; video games; network effects.*

References

ARAKJI R., LANG K. (2007), "Digital consumer networks and producer-consumer collaboration: Innovation and product development in the video game industry", *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, n. 2, pp. 195-219.

BOUDREAU K.J., JEPPESEN L.B. (2014), "Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 12, pp. 1761-1777.

COMINO S., MANENTI F.M. (2011), "Dual licensing in open source software markets", *Information Economics and Policy*, vol. 23, n. 3, pp. 234-242.

ECONOMIDES N. (1996), "The economics of networks", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, n. 6, pp. 673-699.

GAMBARDELLA A., RAASCH C., VON HIPPEL E. (2016), *The User Innovation Paradigm: Implications for Markets and Welfare*. Management Science, Article in advance, pp. 1-19, available at http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.2015.2393.

JEPPESEN L.B. (2004), "Profiting from innovative user communities", *Working paper, Department of Industrial Economics and Strategy,* Copenhagen Business School.

MARCHAND A., HENNIG-THURAU T. (2013), "Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 3, pp. 141-157.

MÜNCH M. (2013), "Fooling the user? Modding in the video game industry", Internet Policy Review, vol. 2 , n. 2, pp.

NIEBORG D.B., VAN DER GRAAF S. (2008), "The mod industries? The industrial logic of non-market game production", *European Journal of Cultural Studies*, vol. 11 , n. 2, pp. 177-195.

POSTIGO H. (2003), "From pong to planet quake: Post industrial transitions from leisure to work", *Information, Communication & Society*, vol. 6 , n. 4, pp. 593-607.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.

SHANKAR V., BAYUS B.L. (2003), "Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 4, pp. 375-384.

TRACK

L'INNOVAZIONE POSSIBILE NELLE IMPRESE ITALIANE

I modelli di trasferimento tecnologico nella pratica manageriale: analisi di un caso di successo nell'industria biofarmaceutica
ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA, STEFANO MANCINI

La gestione dell'integrazione tra online e offline nella comunicazione di marketing: evidenze empiriche nelle grandi imprese
MARIA VERNUCCIO, LUDOVICA CESAREO, ALBERTO PASTORE, LAURA MICHELINI

Le imprese innovative science-based. Una indagine esplorativa sui driver di crescita e sostenibilità
MARIACARMELA PASSARELLI, FRANCESCO RICOTTA

Le dinamiche di sviluppo delle piattaforme tecnologiche nel settore dei sistemi operativi per smartphone
PAOLO CALVOSA

Dall'inquadramento delle questioni delle co-creation nel Globo alla proposta di una nuova versione di co-valuing tra imprese leader e individui-consumatori nei BtoC Occidentali
ALBERTO MARINO

I modelli di trasferimento tecnologico nella pratica manageriale: analisi di un caso di successo nell'industria biofarmaceutica

ROBERTO VONA* NADIA DI PAOLA• STEFANO MANCINI♠

Obiettivi. *Nel corso degli ultimi trent'anni, il dibattito teorico e pratico concernente il Trasferimento Tecnologico (TT) è stato intenso. Il concetto di Trasferimento Tecnologico è stato adottato in vari ambiti disciplinari per descrivere e analizzare un ampio ventaglio di argomenti; dal punto di vista manageriale, la letteratura definisce il fenomeno come "interazione intenzionale, goal-oriented, tra due o più persone, gruppi o organizzazioni, finalizzata allo scambio di sapere tecnologico e/o prodotti e diritti" (*Autio e Laamanen, 1995; Amesse e Cohendet, 2001). *Interazione non casuale, pluralità di entità, trasmissione di sapere, e oggetto tecnologico sono, dunque, i quattro elementi essenziali di ogni processo di TT.*

Il processo di Trasferimento Tecnologico si verifica in maniera fisiologica e vieppiù strutturata nell'ambito dei rapporti di collaborazione tra mondo della ricerca accademica - sia pubblica sia privata - e mondo dell'impresa. In tale contesto, i meccanismi di interazione tra Università e imprese, da cui deriva il trasferimento della conoscenza e dei risultati della ricerca, generano vantaggi in termini economici e sociali per i soggetti coinvolti e i territori in cui essi si verificano (Vona e Di Paola, 2014; Morgan e Cooke, 1998). Eppure, tali interazioni incontrano spesso notevoli resistenze, sia da parte delle Università che da parte delle imprese, che spesso ne limitano o addirittura ne impediscono la produzione di risultati positivi (Perkmann et al., 2013; Adams et al., 2001; Cohen et al. 1998; Mowery, Oxley, *1995).*

Alla luce di quanto appena detto, emerge l'attualità del dibattito sull'opportunità del coinvolgimento dell'Università nella valorizzazione commerciale dei risultati tecnologici derivanti dalle sue stesse attività di ricerca: se da un lato si enfatizza il ruolo di supporto delle università nel favorire e incoraggiare il Trasferimento Tecnologico verso la realtà industriale, dall'altro si evidenzia come il Trasferimento Tecnologico avvenga più efficacemente se è spontaneo e indipendente, soprattutto quando i risultati di ricerca sono di alto profilo (Balderi et al., 2007).

Oltre alla questione appena detta - se e in che misura l'università deve essere attrice di primo piano nel processo di TT, la comunità scientifica e manageriale discute anche sulle modalità attraverso le quali il processo di Trasferimento Tecnologico dall'Università all'impresa debba avvenire. A tale proposito, la letteratura evidenzia l'esistenza di numerosi approcci, rilevandone le differenze in termini di processi implementativi e di risultati (Veugelers e Cassiman, 2005; Rohrbeck et al., 2006; Perkmann et al., 2011; Nielson e Cappelen 2014; Siegel et al., 2007; Murray 2002; Thune e Gulbrandsen, 2014; Perkmann et al., 2013; Colombo et al., 2012.) In tal senso, Bozeman (2000) distingue, per metodo e merito, gli studi dei neofiti rispetto a quelli degli studiosi esperti, riportando alcune emblematiche differenze tra gli stessi in termini di definizioni di tecnologia, oggetto del trasferimento e trasferimento tecnologico stesso.

Con il presente lavoro, si intende analizzare un caso di trasferimento tecnologico di successo, con l'obiettivo di ricostruirne gli aspetti salienti e di verificare in che modo e con quali esiti, i modelli teorici proposti dalla letteratura trovino riscontro nella realtà. In questo modo, è possibile tracciare una direzione ideale verso un modello integrato di trasferimento tecnologico, che bilanci il ruolo delle componenti ambientali, istituzionali e soggettive, in modo da migliorare la performance complessiva del processo, e dunque amplificare i vantaggi sia per le imprese che per le università e/o gli enti di ricerca coinvolti.

Metodologia. *Il lavoro empirico trova i suoi fondamenti teorici in un'ampia rassegna della letteratura sul tema del trasferimento tecnologico, che distingue essenzialmente gli studi che utilizzano la prospettiva soggettiva da quelli che si basano sulla prospettiva oggettiva. Il lavoro di ricerca consiste nello studio di un caso empirico, analizzato attraverso la prospettiva metodologica della social constructionist inquiry (Gergen, 1985; Cunliffe, 2003; Koro-Ljungberg, 2008; Colurcio et al., 2012). L'analisi si basa sullo studio di un caso di notevole successo nel panorama biofarmaceutico dell'ultimo decennio, nel quale alcuni ricercatori provenienti da Università e centri di ricerca hanno*

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail: roberto.vona@unina.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail: ndipaola@unina.it

♠ Cultore della materia di *Economia e Gestione delle Imprese*, Funzionario per la promozione commerciale - Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
e-mail: stefano.mancini@esteri.it

deciso di valorizzare i risultati della propria ricerca mediante la costituzione di una piccola impresa che, dopo pochi anni, ha attirato l'interesse di un grande player industriale, che l'ha acquisita per alcune centinaia di milioni di dollari.

Risultati. *Grazie all'analisi delle evidenze empiriche raccolte, e della letteratura scientifica analizzata, il lavoro ha permesso di evidenziare quali tra i modelli teorici di trasferimento tecnologico abbiano trovato riscontro nel caso analizzato, mostrando i vantaggi dell'adozione della prospettiva soggettiva. Più specificamente, il lavoro ha provveduto a:*

1. *rileggere i quattro elementi del processo di Trasferimento Tecnologico (interazione non casuale, pluralità di entità, trasmissione di sapere, e idea/oggetto tecnologico), dando risalto al concetto dell'idea/innovazione tecnologica quale elemento di un equilibrio complessivo custodito e garantito da un soggetto (inventore, imprenditore, organizzazione) e della gestione dell'idea/innovazione come processo di diffusione graduale da un soggetto a un altro;*
2. *proporre una revisione del dibattito sul technology/knowledge transfer distinguendo la letteratura in argomento tra teoria soggettivistica e teoria oggettivistica, a seconda del focus sugli aspetti di conoscenza (contenuto) e del suo detentore ovvero sul processo di trasferimento;*
3. *documentare un caso di successo di knowledge transfer dal mondo della ricerca a quello dell'impresa, descrivendo il modello di collaborazione che ha avuto luogo tra accademia e industria (Siegel et al., 2007; Maula et al., 2009; Thune e Gulbrandsen, 2014; Perkmann et al., 2013; Colombo et al., 2012);*
4. *circoscrivere gli aspetti critici del processo di knowledge transfer emersi nel caso in esame, anche nel quadro di quanto evidenziato dalla letteratura dedicata all'argomento (Veugelers e Cassiman, 2005; Rohrbeck et al. 2006; Perkmann et al., 2011; Nielson e Cappelen 2014);*
5. *evidenziare il ruolo di primo piano assunto dall'inventore/imprenditore nel processo di knowledge transfer, mostrando i vantaggi di una prospettiva soggettiva del Trasferimento Tecnologico.*

In sostanza, dall'analisi sono emersi alcuni limiti dei modelli teorici prevalenti in tema di trasferimento tecnologico, e l'esigenza di riportare al centro del dibattito l'elemento umano, proponendo un modello leggero o 'lean' di trasferimento tecnologico (Audresch 2012, Landry et al. 2013, Bozeman, Boardman, 2014), che contempli ed esalti il ruolo dell'inventore/innovatore nell'ambito dei processi di trasferimento e creazione di conoscenza. La riflessione che ne è derivata ha permesso di tracciare una possibile direzione verso un modello integrato di trasferimento tecnologico in cui sia massimizzata la performance complessiva del processo.

Limiti della ricerca. *I risultati ottenuti attraverso lo studio qui presentato, soffrono di alcuni limiti di tipo metodologico e di contesto, che offrono validi spunti per proseguire l'analisi mediante successivi approfondimenti. Innanzitutto, la ricerca si basa su un singolo caso studio; essa potrebbe pertanto essere sviluppata prendendo in considerazione altri casi, e sviluppando confronti tra gli stessi. La metodologia di analisi adottata, di tipo qualitativo, può essere integrata, ampliando la base di dati e utilizzando delle metodologie di analisi di tipo quantitativo o misto, che possano offrire maggiori prospettive di generalizzazione dei risultati. Inoltre, lo studio fa riferimento a un contesto industriale circoscritto e specifico, quale è quello biofarmaceutico. L'allargamento ad altri settori potrebbe permettere di evidenziare elementi di comunanza o differenze rilevanti nei modelli di trasferimento tecnologico.*

Implicazioni pratiche. *Da un punto di vista teorico, lo studio si propone di rileggere i quattro elementi del processo di Trasferimento Tecnologico (interazione non casuale, pluralità di entità, trasmissione di sapere, e idea/oggetto tecnologico), dando risalto al concetto dell'idea/innovazione tecnologica quale elemento di equilibrio complessivo custodito e garantito da un soggetto (inventore, imprenditore, organizzazione). E inoltre, approfondendo le dinamiche e le problematiche di gestione dell'idea/innovazione come processo di diffusione graduale della conoscenza da un soggetto a un altro.*

Dal punto di vista pratico, lo studio offre numerosi contributi, utili al mondo della ricerca universitaria e quello delle imprese per indirizzare le proprie interazioni verso modelli che ne massimizzino i risultati e le performance. Più specificamente, dall'analisi emerge la rilevanza dell'elemento umano (e specificamente della figura dell''inventore), che deve avere un ruolo centrale nell'architettura delle relazioni tra Università e impresa. Da quanto appena detto risulta la proposta di un modello leggero o 'lean' del trasferimento tecnologico, che può essere utilmente adottato nella pratica manageriale.

Originalità del lavoro. *Il lavoro propone una sistematizzazione della letteratura sul Trasferimento Tecnologico, in base a un criterio che suggerisce due diversi approcci gestionali ai processi che lo riguardano: quello oggettivistico e quello soggettivistico. Entrambi gli approcci condividono lo scopo di descrivere il Trasferimento Tecnologico e migliorarne i risultati in termini di impatto economico. Tuttavia, mentre la teoria oggettivistica parte dall'assunto che il trasferimento possa verificarsi ogni volta che vi sia una conoscenza codificabile e si concentra sui fattori di contesto che possono agevolare o ostacolare il processo di trasferimento, la teoria soggettivistica indaga e si sofferma sull'idea e/o sul suo inventore.*

Parole chiave: *conoscenza; innovazione; performance; ricerca scientifica; trasferimento tecnologico.*

Bibliografia

ADAMS J.D., CHIANG E.P., STARKEY K. (2001), "Industry-university cooperative research centers", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 26, n. 1-2, pp. 73-86.

AMESSE F., COHENDET P. (2001), "Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge-based economy", *Research Policy*, vol. 30, n. 9, pp. 1459-1478.

AUDRETSCH D. (2012), "Entrepreneurship research", *Management Decision*, vol. 50, n. 5, pp. 755-764.

AUTIO E., LAAMANEN T. (1995), "Measurement and evaluation of technology transfer: review of technology transfer mechanisms and indicators", *International Journal of Technology Management*, vol. 10, n. 7-8, pp. 643-664.

BALDERI C., BUTELLI P., CONTI G., DI MININ A., PICCALUGA A. (2007), "Towards an Italian way in the valorisation of results from public research", *Impresa progetto*, n. 1, pp. 1-32.

BOZEMAN B. (2000), "Technology transfer and public policy: a review of research and theory", *Research Policy*, vol. 29, n. 4, pp. 627-655.

BOZEMAN B., BOARDMAN C. (2014), "Assessing research collaboration studies: A framework for analysis", in *Research Collaboration and Team Science* (pp. 1-11), Springer International Publishing.

COHEN W.M., FLORIDA R., RANDAZZESE L., WALSH J. (1998), "Industry and the academy: uneasy partners in the cause of technological advance", *Challenges to research universities*, vol. 171, n. 200, pp. 59.

COLOMBO M.G., PIVA E., RENTOCCHINI F. (2012), "The effects of incubation on academic and non-academic high-tech start-ups: Evidence from Italy", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 21, n. 5-6, pp. 505-527.

COLURCIO M., WOLF P., KOCHER P.Y., RUSSO SPENA T. (2012), "Asymmetric relationships in networked food innovation processes", *British Food Journal*, vol. 114, n. 5, pp. 702-727.

CUNLIFFE A.L. (2003), "Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities", *Human Relations*, vol. 56, n. 8, pp. 983-1003.

GERGEN K.J. (1985), "The social constructionist movement in modern psychology", *American Psychologist*, vol. 40, n. 3, pp. 266.

KORO-LJUNGBERG M. (2008), "Validity and validation in the making in the context of qualitative research", *Qualitative Health Research*, vol. 18, n. 7, pp. 983-989.

LANDRY R., AMARA N., CLOUTIER J.S., HALILEM N. (2013), "Technology transfer organizations: Services and business models", *Technovation*, vol. 33, n. 12, pp. 431-449.

MAULA M.V., AUTIO E., MURRAY G.C. (2009), "Corporate venture capital and the balance of risks and rewards for portfolio companies", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 3, pp. 274-286.

MORGAN K., COOKE P. (1998), *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*.

MOWERY D.C., OXLEY J.E. (1995), "Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n. 1, pp. 67-93.

NIELSEN C., CAPPELEN K. (2014), "Exploring the Mechanisms of Knowledge Transfer in University Industry Collaborations: A Study of Companies, Students and Researchers", *Higher Education Quarterly*, vol. 68, n. 4, pp. 375-393.

PERKMANN M., KING Z., PAVELIN S. (2011), "Engaging excellence? Effects of faculty quality on university engagement with industry", *Research Policy*, vol. 40, n. 4, pp. 539-552.

PERKMANN M., TARTARI V., MCKELVEY M., AUTIO E., BROSTRÖM A., D'ESTE P., KRABEL S. (2013), "Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations", *Research Policy*, vol. 42, n. 2, pp. 423-442.

ROHRBECK R., HEUER J., ARNOLD H. (2006, June), "The technology radar-an instrument of technology intelligence and innovation strategy", In *Management of Innovation and Technology, 2006 IEEE International Conference on* (vol. 2, pp. 978-983), IEEE.

SIEGEL D.S., VEUGELERS R., WRIGHT M. (2007), "Technology transfer offices and commercialization of university intellectual property: performance and policy implications", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 23, n. 4, pp. 640-660.

THUNE T., GULBRANDSEN M. (2014), "Dynamics of collaboration in university-industry partnerships: do initial conditions explain development patterns?", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 39, n. 6, pp. 977-993.

VEUGELERS R., CASSIMAN B. (2005), "R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 23, n. 5, pp. 355-379.

VONA R., DI PAOLA N. (2014), "Il Technology Venturing generato dalle Università: esperienze a confronto", *Sinergie quaderni*, n. 17/giugno, pp. 33-45.

La gestione dell'integrazione tra online e offline nella comunicazione di marketing: evidenze empiriche nelle grandi imprese

MARIA VERNUCCIO* LUDOVICA CESAREO• ALBERTO PASTORE♠ LAURA MICHELINI**

Obiettivi. *Nell'ultimo decennio, la rivoluzione digitale ha portato alla diffusione di nuovi approcci alla comunicazione in aggiunta a quelli tradizionali, nel più ampio scenario dell'Integrated Marketing Communication (IMC), (Mulhern, 2009; Winer, 2009). Nell'ambito della letteratura sull'IMC, alcuni autori (Kerr e Schultz, 2010; Schultz, 2008) hanno evidenziato come oggi esistano principalmente due modelli di comunicazione. Da una parte, vi è il modello tradizionale, cosiddetto push o outbound, affermatosi principalmente nel mondo offline e caratterizzato da un approccio lineare, di tipo one-to-many. Dall'altra parte, acquisisce sempre maggiore rilevanza il modello nato nell'ambito dei contesti online, di tipo pull o inbound, caratterizzato da un approccio interattivo (one-to one e many-to-many) e social. Nel secondo modello, il consumatore non è più soggetto ricevente passivo, ma diventa soggetto attivo nei processi di comunicazione (Schultz e Patti, 2009), co-autore di brand stories (Gensler et al., 2012), "multitasking" (Pilotta et al., 2004) e "ubiquitous" (Deighton e Kornfeld, 2009).*

Come sottolineato da Schultz e Patti (2009) l'affermarsi della compresenza di questi due modelli ha posto studiosi e manager di fronte ad una rinnovata sfida, legata alla necessità di attuare l'integrazione nella comunicazione di marketing in condizioni di maggiore complessità. Infatti, tale compresenza significa che le imprese operano in uno scenario comunicativo dinamico e ibrido, che si basa sulla commistione dei contesti online (comunicazione attraverso i touch point digitali) con quelli offline (comunicazione attraverso i touch point fisici e i mass media tradizionali). Un tema emergente in letteratura è, a questo proposito, quello delle sinergie (sequenziali e/o contestuali) che possono svilupparsi tra media digitali e tradizionali (Batra e Keller, 2016). Gurău (2008) ha analizzato le specificità dell'IMC nei contesti digitali, identificando le principali sfide e opportunità. Tuttavia, anche se è fondamentale continuare ad analizzare le opportunità e le problematiche connesse all'integrazione tra i media tradizionali e i molteplici (e mutevoli) media digitali (paid, owned ed earned), come pure le particolarità della combinazione di questi ultimi, oggi risulta necessario studiare, e quindi agire, sull'integrazione "a monte" tra i due modelli, push e pull. Questi sono, infatti, caratterizzati da logiche di funzionamento, obiettivi, strumenti/media e criticità manageriali, che pur essendo completamente differenti, devono essere ricondotti nel quadro di un framework integrato, al fine di mantenere e rafforzare la coerenza del brand e i risultati tangibili e intangibili (Batra e Keller, 2016; Fill, 2002; Keller, 2016). È dunque l'integrazione tra online e offline, attraverso i diversi touch point fisici e digitali, la sfida manageriale più rilevante nel nuovo scenario della comunicazione di marketing (Vernuccio e Ceccotti, 2015). Questa sfida richiede di essere analizzata sotto il duplice profilo teorico ed empirico.

L'evoluzione dello scenario della comunicazione stimola continui avanzamenti negli studi sul tema dell'IMC (Batra e Keller, 2016; Kerr e Patti, 2015; Kliatchko, 2008, 2009; Kliatchko e Schultz, 2014; Porcu, Del Barrio-García, e Kitchen, 2012) e nonostante recenti contributi abbiamo sottolineato l'importanza dell'integrazione dei social media nell'IMC (Valos, Haji Habibi, Casidy, Driesener e Maplestone, 2016), ancora non esistono studi che affrontino in modo sistematico la questione di fondo dell'integrazione tra online e offline nell'ambito dell'IMC, facendo luce sui temi chiave sotto il profilo manageriale.

A partire da queste premesse, il presente lavoro si propone di: 1) individuare le key managerial issue connesse all'integrazione tra offline e online nel contesto dell'IMC; 2) verificare l'esistenza di gruppi di imprese caratterizzati da condotte e risultati simili con riferimento alle modalità di integrazione tra offline e online.

Metodologia. *Al fine di raggiungere il primo obiettivo, e in assenza di una letteratura specifica sul tema dell'integrazione online-offline nell'ambito dell'IMC, è stato prima di tutto necessario condurre un'analisi della letteratura dell'IMC, al fine di identificare le key managerial issue relative al più ampio tema dell'integrazione nella*

* Associate Professor of *Management*, Sapienza University of Rome
e-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it
• Post-Doctoral Research Fellow in *Marketing*, The Wharton School, University of Pennsylvania
e-mail: lcesareo@wharton.upenn.edu
♠ Full Professor of *Management* - Sapienza University of Rome
e-mail:alberto.pastore@uniroma1.it
** Associate Professor of *Management* - LUMSA University
e-mail: l.michelini@lumsa.it

comunicazione di marketing. Concentrando l'analisi sul concetto di integrazione in generale è stato quindi possibile far emergere tre aspetti rilevanti dal punto di vista manageriale: le modalità di implementazione, i vantaggi e le barriere.

Modalità di implementazione - Numerose ricerche si sono concentrate sull'analisi empirica degli aspetti che i professionisti (principalmente agenzie di comunicazione e inserzionisti) ritengono essere centrali nell'IMC (es. Gurău, 2008; Kitchen, Kim, e Shultz, 2008; Kim, Han, e Schultz, 2004; Kitchen e Schultz, 1999). In questo ambito, l'analisi dei meccanismi di integrazione risulta essere una questione particolarmente rilevante (Smith, 2012), che riguarda principalmente gli aspetti strategici e tattici e, solo in misura minore, gli aspetti organizzativi (Christensen et al., 2008). In particolare, questi aspetti riguardano le modalità di implementazione come: la pianificazione delle attività di comunicazione in maniera intergrata (Schultz e Schulz, 2004); l'integrazione delle attività di comunicazione rivolte a differenti stakeholders (Kliatchko, 2009); l'integrazione di canali differenti (Kitchen et al., 2008), anche online e offline (Gurău, 2008); la coerenza dei contenuti tra i differenti media (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008); la misurazione delle performance delle attività di comunicazione integrata (Kliatchko, 2008); il coinvolgimento del top management nell'IMC e il coordinamento inter-funzionale (Duncan e Moriarty, 1998); la cultura dell'integrazione nella comunicazione all'interno dell'azienda (Smith, 2012); e il coordinamento con i partner di comunicazione esterni (Grant et al., 2012; Smith, 2012).

Vantaggi - Dall'analisi della letteratura emerge come diversi autori abbiano identificato un'ampia varietà di benefici connessi all'implementazione dell'IMC, che possono essere sintetizzati come segue: miglioramento dei risultati delle campagne di comunicazione (Porcu et al., 2012); riduzione dei costi (Kim et al., 2004) e miglioramento dell'efficienza operativa (Porcu et al., 2012); miglioramento dell'immagine di marca, della reputazione e incremento dell'intenzione all'acquisto (Swain, 2004); rafforzamento delle relazioni con le agenzie e le parti interessate (Porcu et al. 2012); e maggiore flessibilità in risposta alle esigenze del mercato (Smith, 2012).

Barriere - Le principali barriere all'implementazione dell'IMC che emergono dall'analisi della letteratura sono: insufficiente livello di pianificazione integrata e budget (Percy, 1997); assenza di indicatori integrati per la misurazione delle performance di comunicazione (Smith, 2012); scarso utilizzo di software utili all'integrazione (Altimeter, 2012); rischio percepito di perdita di controllo sui flussi di comunicazione (Vernuccio e Ceccotti, 2015); scarso coinvolgimento del top management e dinamiche relazionali negative tra le agenzie esterne partner (Kitchen et al., 2008); una cultura organizzativa non orientata all'integrazione e paura del cambiamento (Percy, 1997); orientamento del top management ai risultati di breve termine (Ceccotti e Vernuccio, 2013).

I sopra citati aspetti chiave relativi alle modalità di implementazione, ai vantaggi e alle barriere all'integrazione, che sono emersi dallo studio della letteratura, sono stati quindi adattati allo specifico tema dell'integrazione tra online e offline e analizzati empiricamente attraverso un'analisi fattoriale esplorativa, finalizzata a definire le specifiche key managerial issue connesse all'integrazione tra offline e online nel contesto dell'IMC (obiettivo 1).

Successivamente, al fine di verificare l'esistenza di imprese caratterizzate da condotte e risultati simili con riferimento alle prassi connesse all'integrazione offline-online, è stata condotta una cluster analysis (obiettivo 2).

La survey ha coinvolto un ampio campione "a scelta ragionata" di grandi imprese nazionali ed internazionali appartenenti a 15 differenti settori. Le aziende sono state selezionate utilizzando il database AIDA e il questionario è stato somministrato a 464 manager di alto profilo individuati considerando le seguenti variabili: attualmente coinvolti su tematiche connesse all'IMC; in possesso dell'autorità per poter sviluppare o implementare progetti di comunicazione di marketing basati sull'integrazione tra online e offline (es. Direttore Marketing, Direttore Comunicazione); ed esperienza nel campo dell'IMC (Kliatchko e Schultz, 2014). I dati sono stati raccolti utilizzando la piattaforma SurveyMonkey® e complessivamente sono stati raccolti 124 questionari validi (con un tasso di risposta pari a circa il 27%).

Il campione finale presenta le seguenti caratteristiche: 50,8% italiane e 49,2% internazionali; 56,4% imprese manifatturiere e 43,6% imprese di servizi. Il questionario si compone di tre sezioni. La prima parte include la misurazione delle key managerial issue identificate dall'analisi della letteratura e adattate all'integrazione online-offline: modalità di implementazione, vantaggi e barriere. La seconda parte analizza le prassi relative alle attività di comunicazione, con un focus specifico su: impegno complessivo dell'azienda all'integrazione tra online e offline; strumenti di comunicazione di marketing online e offline adottati, impegno complessivo dell'azienda nella misurazione dei risultati delle attività di comunicazione. Nell'ultima parte, sono state raccolte le informazioni descrittive relativamente a: tipologia di impresa (multinazionale o nazionale); settore (manifatturiero o di servizi); e classe di fatturato. Ad eccezione di quest'ultima parte, tutti gli item sono stati misurati utilizzando la scala Likert a 5 punti. Successivamente, è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa (EFA), utilizzando l'analisi delle componenti principali (PCA), con criterio eigenvalue>1 e il metodo di rotazione Varimax.

Risultati. Analisi fattoriale esplorativa *–Dai risultati dell'analisi esplorativa emergono soluzioni a due fattori (7 items), tre fattori (9 items) e tre fattori (9 items) rispettivamente per le modalità di implementazione della comunicazione integrata di marketing tra online e offline, i vantaggi e le barriere. Tutti gli item presentano valori di factor loading che variano da un minimo di 0,47 ad un massimo di 0,93 e nessun valore di cross loading superiore a 0,40 (Hair et al., 1998). La varianza totale spiegata risulta di 67,45%, 70,64% e 67,65% mentre il KMO test è pari a 0.82, 0.80, e 0.81, con significatività p<0.001. Tutti i coefficienti Alpha di Cronbach sono a livello accettabile (Cronbach, 1951), dal momento che risultano pari a 0,85; 0,83 e 0,82 (Malhotra, 2004).*

Per quanto riguarda le modalità di implementazione, *i fattori estratti possono essere ricondotti a due principali approcci: (1) strategico (ideazione integrata delle campagne di comunicazione online e offline, progettazione ed implementazione attraverso media tradizionali e digitali) e (2) organizzativo (impegno del top management*

all'integrazione tra online e offline, cultura dell'integrazione tra online e offline, coordinamento inter-funzionale). I principali vantaggi *ottenuti sono stati relativi al miglioramento delle (1) performance di marketing (in termini di incremento dell'intenzione all'acquisto, incremento del fatturato, riduzione dei costi, maggiore efficienza), miglioramento delle (2) performance del brand (in particolare il rafforzamento dell'immagine e della reputazione) e miglioramento delle (3) performance relazionali (in termini di relazione tra stakeholders e agenzie). Le principali* ***barriere*** *all'integrazione riscontrate sono state: (1) l'inadeguatezza di risorse e capacità (es. insufficiente capacità di pianificazione integrata, budget e strumenti tecnologici), (2) la debolezza dell'organizzazione interna (assenza di leadership in capo alla funzione digital, mancanza di competenze digitale e di team inter-funzionali) e (3) mancanza di visione (orientamento di breve termine, rischio percepito di perdere il controllo sui flussi di comunicazione).*

Cluster analysis - *Gli otto fattori estratti dall'analisi fattoriale sono stati utilizzati per condurre una cluster analysis non gerarchica realizzata impiegando il metodolo K-medie (Ward's method), utile al fine di perseguire il secondo obiettivo della ricerca. Per identificare il numero finale dei cluster sono stati tenuti in considerazione i seguenti criteri: 1) proprietà statistiche in termini di relazione tra e all'interno dei cluster e varianza tra i cluster (F-test); 2) interpretabilità dei dati; 3) numero di imprese per cluster e 4) Pseudo F-test (Calinski e Harabasz, 1974). Questi criteri hanno portato a scegliere una soluzione a due cluster confermata anche dal Rand Index (pari a 0,91) (Rand, 1971) (Tabella 1).*

Al fine di mettere in evidenza le differenze, in termini di caratteristiche strutturali tra le imprese appartenenti ai due gruppi, i risultati della cluster analysis sono stati incrociati con i dati ottenuti dalle altre sezioni del questionario (seconda e terza parte).

In particolare, ci siamo soffermati sulle misure descrittive (tipologia di impresa, settore e classe di fatturato); impegno complessivo dell'impresa all'integrazione tra online e offline (presente e futuro; budget dedicato alla comunicazione integrata, e coerenza dei contenuti); strumenti di comunicazione di marketing adottati (tradizionali vs. digitali) e impegno dell'azienda nella misurazione dei risultati delle attività di comunicazione (presente e futuro; offline vs. online; frequenza del monitoraggio; monitoraggio tra differenti piattaforme online).

Tab. 1: Cluster analysis basata sull'integrazione tra online e offline nell'IMC

	F-statistic	**Cluster**	
		1. Integratori	**2. Riluttanti**
Modalità di implementazione			
Approccio strategico	*86,91****	*0,57*	-0,72
Approccio organizzativo	*6,47***	*0,20*	-0,25
Vantaggi			
Performance di marketing	*74.79****	*0,54*	-0,69
Brand performance	0,09	0,02	0,03
Performance relazionali	0,24	0,04	-0,50
Barriere			
Inadeguatezza di risorse e capacità	*3,29**	0,14	*0,18*
Debolezza dell'organizzazione interna	*18,02****	0,32	*0,40*
Mancanza di vision	*9,04****	0,23	*0,29*
Number of Firms	124	69	55
Percentage of sample	100%	55,65%	44,35%

Nota: $^{***}p<0,01$; $^{**}p<0,05$; $^{*}p<0,1$.

Fonte: ns. elaborazione

L'analisi dei dati ha consentito di far emergere le caratteristiche dei due cluster, che abbiamo denominato "Integratori" e "Riluttanti". Di seguito ne viene presentata una sintetica descrizione.

Il cluster degli "Integratori" include il 55,65% delle imprese del campione (n=69). Queste imprese sono fortemente orientate all'integrazione tra online e offline nell'ambito dell'IMC e sono già in una fase avanzata di implementazione, sia a livello strategico che organizzativo e riscontrano vantaggi prevalentemente in termini di: crescita dell'intenzione all'acquisto, incremento del fatturato, maggiore efficienza e minori costi. In questo cluster le barriere all'integrazione non sono considerate rilevanti. Appartengono a questo gruppo prevalentemente le imprese multinazionali che operano nel settore dei servizi con un fatturato che varia tra 50-100, 200-500 o >500 milioni €/anno (89,9%); un dato, quest'ultimo, che risulta coerente con quanto riscontrato in letteratura (Low, 2000).

Queste imprese sono attualmente "abbastanza" e "molto" impegnate nell'integrazione tra online e offline (78,2%), un dato che cresce fino al 98,5% se si considerano le intenzioni di impegno future (prossimi tre anni). Tra gli strumenti offline, ricorrono sovente agli eventi, ma sono principalmente orientate all'impiego di strumenti di comunicazione digitali, quali: digital advertising, social media marketing e mobile marketing. Gli Integratori sono molto impegnati nella misurazione dei risultati delle attività di comunicazione di marketing in generale (92,7%) e prevedono di

aumentare ulteriormente gli sforzi in tal senso (98,6%). Sono, inoltre, molto impegnati nella misurazione dei risultati della comunicazione digitale e pianificano un aumento dell'investimento (94,2%). Con riferimento all'integrazione, essi misurano in modo sistematico e integrato i risultati della comunicazione online e offline (71%), con una prospettiva di ulteriore miglioramento delle misurazione integrata. Utilizzano diverse software suite a supporto dell'integrazione e prestano particolare attenzione alla gestione coerente e integrata del contenuto attraverso i diversi media (contenuti cross-mediali) (76,8%).

Il cluster dei "Riluttanti" include il 44,53% del campione (n=55). Queste aziende sono scarsamente orientate all'integrazione tra online e offline nell'ambito dell'IMC, non avendo ancora sviluppato con successo attività integrate anche a causa di un elevato numero di barriere riscontrate e connesse principalmente all'incapacità di pianificare in modo integrato, all'inadeguatezza delle risorse, alla debolezza dell'organizzazione interna (es. assenza di leadership nelle funzioni digital), alla mancanza di visione (es. rischio percepito di perdita di controllo sui flussi di comunicazione). Le imprese che appartengono a questo cluster sono prevalentemente nazionali, operano nel settore manifatturiero ed hanno un fatturato molto elevato (>500 milioni €/anno). Queste imprese sono attualmente "scarsamente" impegnate nell'integrazione tra online e offline (76,4%) e il dato rimane invariato circa la previsione per i prossimi tre anni, inoltre utilizzano in misura marginale gli strumenti di comunicazione digitale. I Riluttanti preferiscono impostare e pianificare le attività di comunicazione offline, ma risultano essere nella media per quanto concerne la misurazione dei risultati delle attività di comunicazione di marketing in generale e contano di accrescere il proprio impegno nei prossimi tre anni. Tuttavia, tale impegno di misurazione è focalizzato soprattutto sui media tradizionali, mentre scarso è l'impegno sui media digitali, nonché sulla misurazione integrata delle attività di comunicazione online e offline (89,1%). L'analisi integrata dei dati provenienti dalle attività di comunicazione online e offline viene effettuata sporadicamente e principalmente in occasione di alcuni progetti specifici. Emerge una leggera propensione a voler incrementare l'analisi online nel prossimo futuro. I contenuti tra i media online e offline non sono gestiti in modo coerente (nel 73,7% dei casi) e generalmente queste imprese non utilizzano software per gestire il processo di integrazione.

Limiti della ricerca e future linee di ricerca. *I limiti del presente lavoro sono connessi in primo luogo al fatto che non vengono considerati i fattori antecedenti al processo manageriale di integrazione, mentre riteniamo che indagini di tipo causale potranno mettere in luce i diversi percorsi di integrazione tra online e offline. Inoltre, è stata data scarsa rilevanza al ruolo svolto dai consumatori nelle dinamiche di integrazione, concentrando l'attenzione sulla prospettiva del management. Anche il ruolo degli operatori del communication network (agenzie di comunicazione tradizionali e digitali) non è stato oggetto di approfondimento. Da questi limiti, riteniamo che possano aprirsi in futuro utili linee di ricerca per approfondire anche a livello teorico il significato di orientamento all'integrazione della comunicazione tra online e offline nell'IMC. Infine, il campione utilizzato fa riferimento a più contesti culturali, tra i quali è fortemente rappresentato quello di matrice italiana. A tale riguardo, l'ampia letteratura sulle definizioni dell'IMC sottolinea il fatto che non esista una best way, dal momento che le specificità del contesto ambientale giocano un ruolo chiave (Gurău, 2008; Low, 2000; Smith, 2012). Di conseguenza, siamo convinti che questo limite possa essere facilmente superato da ricerche future. Ad esempio, potrebbe essere interessante approfondire l'analisi in un settore o paese specifico.*

Implicazioni pratiche. *I risultati della ricerca, mettendo in luce le key managerial issue e le pratiche gestionali sottostanti ai diversi orientamenti all'integrazione di online e offline, possono fornire utili spunti di riflessione e linee guida di condotta per professionisti e manager impegnati nella gestione dell'IMC. In particolare, lo studio consente di evidenziare come i manager, al fine di poter garantire un'integrazione efficace dei modelli push e pull, debbano tenere in forte considerazione tanto gli aspetti strategici quanto quelli organizzativi. Inoltre, la ricerca consente di mettere in evidenza come il mancato orientamento all'integrazione della comunicazione di marketing tra online e offline derivi sostanzialmente dalla non comprensione dei vantaggi che un approccio integrato può offrire. Questo, principalmente a motivo di una mancanza di visione di lungo termine da parte del top management, nonché del timore di perdere il controllo della comunicazione a causa dell'apertura a nuove logiche di comunicazione più interattive e coinvolgenti con riferimento agli utenti e agli altri stakeholder. In conclusione, riteniamo che lo studio possa essere utile ai manager e ai professionisti anche per analizzare e valutare le proprie prassi, confrontarle con quelle adottate dagli Integratori e identificare, in tal modo, punti di forza e debolezza nel proprio approccio all'integrazione tra online e offline.*

Originalità del lavoro. *La ricerca fornisce per la prima volta un inquadramento teorico e un'evidenza empirica circa le key managerial issue relative all'integrazione tra online e offline nel più ampio contesto dell'IMC, avviando così gli studi volti a colmare il vuoto che è stato riscontrato nella letteratura di riferimento. Dalla factor analysis emerge che l'orientamento all'integrazione online-offline si basa su tre principali issue, che sono: (1) gli approcci di tipo strategico e organizzativo; (2) i vantaggi connessi al miglioramento delle performance di marketing, di brand e relazionali; (3) le barriere all'implementazione legate in primis alla mancanza di risorse e capacità, alle debolezze organizzative e ad una mancanza di visione. Inoltre, dallo studio emergono due cluster di imprese rappresentativi di due opposti orientamenti all'integrazione tra online e offline: (1) gli Integratori, i quali sono fortemente orientati all'integrazione tanto a livello strategico (es. ideazione integrata dell'IMC), quanto a livello operativo (es. misurazione integrata, gestione coordinata dei contenuti cross-mediali) e organizzativo (es. presenza di team inter-funzionali, leadership in capo alla funzione digital), ottenendo importanti risultati di marketing; (2) i Riluttanti, che, invece, non sono impegnati con decisione nei processi di integrazione, soffrendo di una mancanza di vision e avvertendo anche difficoltà organizzative e inadeguatezze in termini di risorse e capacità. In questo caso, il cambiamento dello scenario*

della comunicazione nel segno dell'ibridazione tra online e offline, seppure riconosciuto, non viene adeguatamente affrontato né strategicamente né operativamente né sotto il profilo organizzativo.

Il presente studio contribuisce alla letteratura esistente sui cambiamenti in atto nel panorama dell'IMC (Kitchen e Schultz, 2009; Winer, 2009), dal momento che apre un nuovo filone di ricerca, sia teorica che empirica, su un aspetto rilevante e ancora poco esplorato, ossia i diversi orientamenti delle imprese all'integrazione tra online e offline nell'IMC e le principali issue manageriali a questi connesse.

Parole chiave: *Integrated Marketing Communication; integrazione online-offline; analisi fattoriale esplorativa, cluster analysis.*

Bibliografia principale(*)

BATRA R., KELLER K.L. (2016), "Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas", *Journal of Marketing*, vol. 80, n. 6, pp. 122-145.

CALIŃSKI T., HARABASZ J. (1974), "A dendrite method for cluster analysis", *Communications in Statistics-theory and Methods*, vol. 3, n. 1, pp. 1-27.

CHRISTENSEN L.T., FIRAT A.F., TORP S. (2008), "The organization of integrated communications, toward flexible integration", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 3/4, pp. 423-452.

DUNCAN T., MORIARTY S.E. (1998), "A communication-Based Marketing Model for Managing Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 2, pp. 1-13.

GENSLER S., VÖLCKNER F., LIU-THOMPKINS Y., WIERTZ C. (2013), "Managing Brands in the Social Media Environment", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 4, pp. 242-256.

GRANT I., MCLEOD C., SHAW E. (2012), "Conflict and advertising planning: consequences of networking for advertising planning", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 1/2, pp. 73-90.

GURĂU C. (2008), "Integrated online marketing communication: implementation and management", *Journal of Communication Management*, vol. 12, n. 2, pp. 169-184.

HAIR J.F., TATHHAM R.L., ANDERSON R.E., BLACK W. (1998), *Multivariate Analysis*, Saddle River: Prentice Hall.

KELLER K.L. (2016), "Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program?", *Journal of Advertising*, vol. 45, n. 3, pp. 286-301.

KERR G., PATTI C. (2015), "Strategic IMC: From abstract concept to marketing management tool", *Journal of Marketing Communications*, vol. 21, n. 5, pp. 317-339.

KERR G., SCHULTZ D. (2010), "Maintenance person or architect? The role of academic advertising research in building better understanding", *International Journal of Advertising*, vol. 29, n. 4, pp. 547-568.

KIM I., HAN D., SCHULTZ D. (2004), "Understanding the diffusion of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, vol. 44, n. 1, pp. 31-45.

KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (1998), "IMC- A UK Ad' Agency Perspective", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, n. 4/5, pp. 465-485.

KITCHEN P.J. (2005), "New paradigm - IMC - under fire", *Competitiveness Review*, vol. 15, n. 1, pp. 72-80.

KITCHEN P.J., KIM I., SCHULTZ D.E. (2008), "Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory", *Journal of Advertising Research*, vol. 48, n. 4, pp. 531-546.

KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2009), "IMC: New horizon/false dawn for a marketplace in turmoil?", *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, n. 2-3, pp. 197-204.

KLIATCHKO J.G. (2008), "Revisiting the IMC construct", *International Journal of Advertising*, vol. 27, n. 1, pp. 133-160.

KLIATCHKO J. (2009), "IMC 20 Years After: A Second Look at IMC Definitions", *International Journal of Integrated Marketing Communications*, vol. 1, n. 2, pp. 7-12.

KLIATCHKO J.G., SCHULTZ D.E. (2014), "Twenty years of IMC: a study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region", *International Journal of Advertising*, vol. 33, n. 2, pp. 373-390.

LOW G.L. (2000), "Correlates of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, vol. 40, n. 3, pp. 27-39.

MALHOTRA N.K. (2004), *Marketing research: an applied orientation*, Pearson Education Inc., New Jersey.

MORIARTY S., SCHULTZ D.E. (2012), "Four theories of how IMC works", in *Advertising Theory*, Rodgers S., Thorson E., New York: Routledge.

PORCU L., DEL BARRIO-GARCÍA S., KITCHEN P.J (2012), "How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects", *Comunicatión y Societad*, vol. 25, n. 1, pp. 313-348.

RAND W.M. (1971), "Objective criteria for the evaluation of clustering methods", *Journal of the American Statistical Association*, vol. 66, n. 336, pp. 846-850.

SCHULTZ D.E. (2005), "IMC Research must focus more on outcomes", *Journal of Advertising*, vol. 34, n. 4, pp. 6-7.

SCHULTZ D.E., PATTI C. (2009), "The evolution of IMC: IMC in a customer driven marketplace", *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, n. 2-3, pp. 75-84.

SMITH B.G. (2012), "Communication integration: An analysis of context and conditions", *Public Relations Review*, vol. 38, n. 4, pp. 600-608.

VERNUCCIO M., CECCOTTI F. (2015), "Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision", *European Management Journal*, vol. 33, n. 6, pp. 438-449.

WINER R.S. (2009), "New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, n. 2, pp. 108-117.

(*)*La bibliografia completa è disponibile su richiesta.*

Le imprese innovative science based.
Una indagine esplorativa sui driver di crescita e sostenibilità

MARIACARMELA PASSARELLI* FRANCESCO RICOTTA•

Obiettivi*: Le imprese innovative, prescindendo da una classificazione giuridica, sono di tipo science based; spin-off di ricerca alimentate fina dalla fase costitutiva da un trasferimento - formale o informale - di tecnologia e conoscenza di livello molto avanzato (Mustar et al, 2006). Imprese altamente rischiose, dalle performance incerte, difficilmente prevedibili o governabili con modelli consolidati. Infatti, sebbene esista una corposa letteratura che indaga i fattori che guidano le performance - latu sensu intese - delle cosiddette start up, è piuttosto recente il filone di ricerca volto ad indagare le determinanti alla base di risultati positivi per le spin off accademiche (Colombo and Grilli, 2009). Il dibattito riguarda diversi fattori, quali ad esempio la definizione di indicatori di performance idonei a cogliere la capacità di queste imprese di generare valore. Le spin off innovative science based - specialmente in Europa - sono affette da una sorta di nanismo (Muster et al., 2008) e difficilmente è possibile applicare ad esse i più comuni indicatori di performance (Ensley e Hmieleski, 2005). Le evidenze empiriche hanno chiaramente evidenziato come le spin off innovative science based sono profondamente diverse rispetto alle loro "rivali" - non science based- per una serie di fattori (Ensley e Hmielesky, 2005): composizione del capitale umano, mix di formazione e competenze dei team che le compongono, obiettivi dei fondatori. Due modelli manageriali differenti che, negli ultimi anni, stanno spingendo gli esperti e gli studiosi ad adottare un cambio di prospettiva, volto a cogliere differenze nelle finalità, nelle prospettive e nei driver delle spin off in ragione della specifica fase del ciclo di vita e del settore di riferimento (Agarwal e Gort, 2012; Colombo e Piva, 2012). Ad esempio, nella fase iniziale o di pre seed assume grande rilevanza l'efficienza dell'ecosistema dell'innovazione alla quale è possibile accedere. Nello specifico, Heblich e Slavtchev (2014) hanno chiaramente evidenziato come gli spin off della ricerca localizzati in prossimità dell'organizzazione madre - i.e. l'università di provenienza - possono beneficiare di consistenti vantaggi di costo così come di relazioni privilegiate con il personale interno, favorendo l'accesso alla conoscenza e alle risorse accademiche. Ma le stesse performance dell'organizzazione madre (università o istituto di ricerca) oltre alla mera dimensione, sono considerati fattori cruciali per la sopravvivenza degli spin-off e per l'alimentazione delle performance (Klepper e Thompson 2010). Una variabile strettamente legata a qualità e caratteristiche dell'organizzazione di ricerca dalla quale l'impresa innovativa promana (Goldfarb e Henrekson, 2003). Si unisce a questo gruppo di driver il sostegno ricevuto dagli uffici di trasferimento tecnologico o dagli incubatori così come da tutti gli altri attori appartenenti all'ecosistema (Jong 2006). Numerosi e rilevanti sono poi i contributi che legano la sopravvivenza di lungo periodo a fattori strutturali già chiaramente delineabili al momento della costituzione dell'impresa. Ad esempio la dimensione dell'impresa al momento dell'avvio - misurata in termini di risorse fisiche, finanziarie oltre alla dotazione di capitale umano- è un fattore sicuramente correlato con la sopravvivenza e la crescita degli spin offs. Con una ragionevole certezza è possibile generare spin off innovative con maggiori probabilità di successo in alcuni settori. Un robusto legame tra settore e tasso di sopravvivenza è stato, infatti, ampiamente documentato in passato dando preminenza a quelli nei quali persiste un'innovazione "disruptive" ad elevato contenuto tecnologico: biotecnologie, ICT solo per citare i principali (Kaniovski e Peneder 2008). Ultimo ma non per importanza, la composizione del team dei fondatori, che assume un ruolo dominante nel passaggio dalla fase pre-seed alla fase seed, incidendo, per questa via in modo deciso sulla sopravvivenza. Adottando una visione resource/competence based è ormai acclarato che le imprese innovative, soprattutto quelle science based, tendono ad acquisire un mix di competenze decisamente sbilanciato sul fronte tecnologico e scientifico e spesso sono orientate alla produzione a scapito di competenze manageriali e commerciali. I fondatori, infatti, nella maggior parte dei casi, possiedono un mind set da scienziati: competono per acquisire risorse per lo sviluppo di un proprio progetto di ricerca, da sviluppare in assenza o quasi di vincoli esterni. Inoltre, si muovono nell'ottica del publish or perish con la finalità di produrre pubblicazioni "ad elevato impatto" e ottenere un consistente numero di citazioni. Si tratta di obiettivi lontani dalla visione imprenditoriale finalizzata, al contrario, sulla crescita e sulla profittabilità. Un modello del tutto differente rispetto alle imprese non innovative che, al contrario, tendono a privilegiare, sin dalle fasi iniziali del ciclo di vita, la centralità della domanda e la strutturazione dei processi. Posto il noto differenziale di successo tra i due tipi di imprese, appare evidente come l'ibridazione tra competenze manageriali e di mercato con quelle scientifiche e tecnologiche possa essere, fin dalla fase iniziale*

* Professore a Contratto *di Marketing Internazionale delle tecnologie* - Università della Calabria
e-mail: mariacarmela.passarelli@unical.it

• Ordinario di *Economia e gestione delle imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: francesco.ricotta@uniroma1.it

dell'iniziativa imprenditoriale, un ottimo predittore di sopravvivenza e successo. In questa fase, dato l'elevato rischio che le caratterizza, le spin off science-based trovano supporto negli incentivi da parte di soggetti pubblici (es: Regione, ministeri, Europa, etc); tali soggetti, tendono a valutare solo alcuni fattori legati al team, tra cui: la reputazione scientifica del team di ricerca, le loro performance di ricerca applicata (e.g.: numero di brevetti), la motivazione, il foresight della tecnologia e la scalabilità delle applicazioni. La fase di crescita, si connota invece per il consolidamento del portafoglio di risorse di cui tali imprese sono intestatarie. E' questo il momento nel quale l'accumulazione di capitale umano e conoscenza riesce ad abilitare percorsi di sviluppo. Tuttavia, nella gran parte dei casi, è proprio durante questa fase che l'aumento dell'entropia - determinata dal crescere della complessità di gestione e dall'aumento della dimensione - spesso conduce al fallimento dell'iniziativa imprenditoriale. Un fenomeno che si manifesta con maggior forza proprio nelle imprese ad elevata tecnologia o frutto di spill over di conoscenza. Le spin off science based, che nella fase iniziale del ciclo di vita vivono una sostanziale identificazione del team manageriale con i fondatori, sono costrette, nella fase di consolidamento, ad adottare impegnativi processi di integrazione di competenze tecnologiche, manageriali e commerciali oppure, se continuano a mantenere un team omogeneo privo di competenze manageriali e di marketing, rischiano di cadere nella trappola della "miopia di mercato". La tesi spesso indagata dalla letteratura tende a misurare il legame tra eterogeneità - crescente - del team imprenditoriale e successo di lungo periodo delle imprese. Nel contesto delle imprese innovative science based questo meccanismo di ibridazione tra risorse scientifiche e imprenditoriali assume una rilevanza centrale. Si tratta di un processo complesso che spinge a far convergere due visioni del mondo sostanzialmente opposte: da un lato il ricercatore per il quale il fine ultimo è l'avanzamento della conoscenza e dall'altro l'imprenditore per il quale la scienza è il mezzo per ottenere un altro fine: il profitto. Sebbene nel lungo periodo la differente dotazione di risorse e competenze tra imprese innovative e non tenda a ridursi grazie al fatto che la tecnologia raggiunge il mercato (Colombo e Piva, 2012), recenti studi mettono in evidenza come la contaminazione tra profili scientifici e imprenditoriali tenda ad aumentare la probabilità di successo dell'impresa (Visentin, Pittino, 2014). In termini più espliciti le imprese che nascono o acquisiscono nel tempo una diversificazione dei profili di competenze - scientifico e imprenditoriale - nel team dei fondatori hanno maggiori possibilità di successo nel lungo periodo. Una possibile spiegazione alla base di questa evidenza viene già richiamata in un seminale articolo di Gimmon e Levie (2010): le imprese innovative - se adeguatamente ibridate - evidenziano un insolito e non ripetibile mix di competenze che garantisce loro una maggiore dotazione di capitale umano tale da renderle attraenti ad una pluralità di stakeholder. In particolare, tale studio mette in evidenza come il processo stesso di ibridazione delle risorse contribuisca ad alimentare una dotazione di capitale umano unica, tale da porsi, in talune situazioni, come meccanismo di segnalazione per stakeholder particolarmente rilevanti nella fase di alimentazione della crescita: i finanziatori. Questi ultimi, infatti, nella valutazione dell'expertise tecnologica, giudicano "il libro dalla copertina", vale a dire valutano la presenza di competenze scientifiche come uno status symbol che garantisce affidabilità a tutto il team (in termini di frontiera tecnologica, networking, etc) . Infine nella fase di maturità la maggiore attenzione da parte delle imprese science based, deve essere concentrata sulla capacità di rigenerazione delle risorse. Ciò potrebbe comportare cambiamenti profondi che possono arrivare fino alla ridefinizione, ed in taluni casi alla vera e propria sostituzione, del team imprenditoriale, anche mediante processi di ibridazione o merging con grandi imprese. Da ultimo appare opportuno segnalare una frontiera emergente negli studi su startup e spin off science based che sta progressivamente concentrando l'attenzione sulla dotazione di competenze dei fondatori o del top management, con particolare riferimento al tema della diversità: genere, razza, età solo per citarne alcuni. In assenza di una chiara visione su ruolo e valore economico - attuale e potenziale - che tali iniziative imprenditoriali possono generare, il dibattito attorno all'innovazione ed alla cosiddetta terza missione delle università rischia di diventare una sterile dichiarazione di intenti. Posta l'eterogeneità degli studi presenti in letteratura e l'assenza di uno standard nella definizione di un modello di business per le imprese science based, l'obiettivo del presente lavoro è identificare i fattori interni ed esterni alle spin-off della ricerca che hanno impatto sulle performance, differenziando l'analisi per lo stadio del ciclo di vita e per settori di applicazione.

Metodologia*: Il lavoro utilizza una metodologia quantitativa mediante la raccolta di dati primari e secondari relativi ad un campione di circa 120 spin off italiani della ricerca, nel periodo 2004-2015. Per la raccolta di dati interni e non codificabili dello spin off, si parte dalla somministrazione di una survey on line; si prosegue con l'estrazione dei dati economico-finanziari degli spin-off attraverso l'utilizzo della banca dati ORBIS. Il lavoro è supportato dalla conduzione di un'analisi econometrica finalizzata a testare l'effetto che alcune variabili esplicative, quali: le caratteristiche della tecnologia, le caratteristiche dei fondatori, le caratteristiche dell'università, il local financial development sulle performance delle spin-off accademiche operativizzate attraverso variabili dipendenti singole o combinate (vendite, profittabilità e innovazione).*

Risultati: *L'analisi empirica ha evidenziato un modello di business vincente per le spin-off science based caratterizzato da alcuni drivers, quali:*

- *donne nel team dei fondatori: hanno maggiore attitudine alla flessibilità e all'adattabilità, sono pragmatiche e multitasking; fattori, questi, che possono aiutare le spin-off accademiche/universitarie a migliorare le performance soprattutto nelle fasi iniziali del ciclo di vita.*
- *fondatori con esperienze pregresse nella creazione di altri spin-off: le precedenti esperienze rendono più semplice l'analisi dei punti di forza e di debolezza della spin-off, soprattutto quando tale analisi è guidata dall'imprenditore seriale. Una circostanza che ha un impatto sui processi di adattamento e miglioramento continuo;*

- *presenza di una figura manageriale (socio-manager o manager professionista): tipicamente professori e ricercatori che avviano una spin-off sono certamente dotati di elevate competenze tecniche e scientifiche ma sono privi di competenze industry specific oltre che manageriali. In particolare, il mix composto dalla presenza di fondatori con esperienze pregresse nella creazione di altre spin-off accompagnato alla presenza di proprietari/soci aventi una elevata qualificazione manageriale rappresenta il connubio perfetto. L'insieme di queste competenze consente di colmare più velocemente il knowledge gap che caratterizza le spin-off dovuto, sostanzialmente allo sbilanciamento del portafoglio competenze sul versante di quelle tecnologiche e scientifiche con una conseguente distanza dalle competenze manageriali e industry-specific;*
- *partecipazione a Business plan competition e attività di incubazione, offerta da strutture specializzate di natura accademica. Questo driver contribuisce a proiettare lo spin-off in un humus culturale - sovente caratterizzato anche dalla presenza di specifici servizi reali - che consente di accedere al mercato più velocemente. Il risultato su tipici indicatori di performance è, quindi, abbastanza scontato, soprattutto nei primi anni di vita;*
- *finanziamento da parte di un Venture Capitalist. Si tratta di una condizione che contribuisce chiaramente a generare una attenuazione dei vincoli finanziari a cui le imprese spin-off sono soggette, consentendo al processo di investimento di procedere in modo più spedito ed efficace, senza essere limitato dal disponibilità di capitale "interno".*

Questo modello di business deve essere integrato e rafforzato dal grado di sviluppo finanziario locale che migliora le performance delle spin-off soprattutto nei primi anni di vita.

Limiti della ricerca. *Nonostante sia stato fatto uno sforzo per analizzare sia le spin off accademiche che quelle provenienti dai più importanti enti di ricerca italiani, il tasso di risposta alla survey è molto basso.*

Implicazioni pratiche. *L'identificazione dei driver di sviluppo per le spin off science based è un tema di grande rilevanza sia per le imprese sia per gli addetti al trasferimento tecnologico che per i policy maker. Avere contezza dei key factors sui quali puntare nelle diverse fasi del ciclo di vita dello spin off, agevola il lavoro dei manager per migliorare le performance aziendali e offre spunti interessanti agli uffici di trasferimento tecnologico nell'ambito della "terza missione". I policy maker dal canto loro, dovrebbero tener conto dei risultati delle analisi empiriche anche per l'attuazione delle politiche pubbliche per l'innovazione (es: per fissare i criteri di valutazione nell'ambito degli avvisi pubblici per l'imprenditorialità, nella messa a punto di strumenti di ingegneria finanziaria, etc)*

Originalità del lavoro. *Partendo dalla letteratura esistente, il presente lavoro ha l'obiettivo primario di focalizzare l'attenzione sugli spin off di ricerca per introdurre alcuni elementi di novità, sinteticamente rappresentabili: nell'uso combinato di variabili esterne ed interne strategiche lette in una prospettiva sia micro che macro; nel ricorso ad un approccio dinamico in grado di misurare l'effetto che i diversi drivers hanno sulle performance degli spin off, stratificate per le fasi del ciclo di vita.*

Parole chiave: *spin off; performance; drivers; life cycle*

Bibliografia

AGARWAL R., GORT M. (2002), "Firm and Product Life Cycles and Firm Survival", *Technological Change*, vol. 92, n. 2, pp. 184-190.

COLOMBO M.G., GRILLI L., (2010), "On growth drivers of high-tech start-ups: exploring the role of founders' human capital and venture capital", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 6, pp. 610-626.

COLOMBO M., PIVA E., (2012), "Firms' genetic characteristics and competenceenlarging strategies: a comparison between academic and non-academic high-tech start-ups", *Research Policy*, vol. 41, n. 1, pp. 79-92.

ENSLEY M.D., PEARSON A.W., (2005), "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, pp. 267-284.

GIMMON E., JONATHAN L., (2010), "Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures", *Research Policy*, vol. 39, n. 9, pp. 1214-1226.

GOLDFARB B., HENREKSON M., (2003), "Bottom-up versus top-down policies towards the commercialization of university intellectual property", *Research Policy*, vol. 32, n. 4, pp. 639-658.

HEBLICH S., SLAVTCHEV V., (2014), "Parent universities and the location of academic startups." *Small Business Economics*, vol. 42, n. 1, pp. 1-15.

JONG S. (2006), "How organizational structures in science shape spin-off firms: the biochemistry departments of Berkeley, Stanford, and UCSF and the birth of the biotech industry", *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, n. 2, pp. 251-283.

KANIOVSKI S., PENEDER M. (2008), "Determinants of firm survival: A duration analysis using the generalized gamma distribution", *Empirica*, vol. 35, n. 1, pp. 41-58.

KLEPPER S., THOMPSON P. (2010), "Disagreements and intra-industry spinoffs", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 28, n.5, pp. 526-538.

MUSTAR P., RENAULT M., COLOMBO M.G., PIVA E., FONTES M., (2006), "Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: a multi-dimensional taxonomy", *Research Policy*, vol. 35, n. 2, pp. 289-308.

MUSTAR P., WRIGHT M., CLARYSSE B., (2008), "University spin-off firms: lessons from ten years of experience in Europe", *Science and Public Policy*, vol. 35, n. 2, pp. 67-80.

VISINTIN F., PITTINO D., (2014), "Founding team composition and early performance of university-Based spin-off companies", *Technovation*, vol. 34, n. 1, pp. 31-43.

Le dinamiche di sviluppo delle piattaforme tecnologiche nel settore dei sistemi operativi per smartphone

PAOLO CALVOSA*

Obiettivi. *Negli ultimi anni il settore della telefonia mobile è stato caratterizzato da rilevanti cambiamenti che hanno favorito la creazione di un nuovo segmento di attività, quello degli smartphone, nato dalla sovrapposizione di diversi settori industriali e di servizi. Gli smartphone combinano infatti in un unico dispositivo digitale le funzioni di base del telefoni cellulari con quelle dei 'computer palmari', consentendo di accedere in mobilità ad una serie di servizi avanzati via internet (Kim et al., 2005). Le caratteristiche avanzate degli smartphone si connettono principalmente allo sviluppo di piattaforme software che nel tempo hanno dato luogo alla nascita di uno specifico settore, quello dei sistemi operativi per smartphone. La rilevanza della piattaforma software quale fattore chiave per l'affermazione degli smartphone rispetto ai telefoni cellulari con funzioni di base - features phones - è confermata dai risultati degli studi economico-manageriali che negli ultimi anni hanno contribuito a comprendere il ruolo dei sistemi operativi nello sviluppo dell'innovazione nel mercato della telefonia mobile (tra gli al.: Campbell-Kelly et al., 2014; Fautrero, Gueguen, 2013; Kenney, Pon, 2011; West, Mace, 2010). Questi studi si collegano alle ricerche condotte per esaminare l'evoluzione delle piattaforme tecnologiche nel settore dei personal computer (tra gli al.: Cusumano, 2010; Cusumano, Gawer, 2002). Gawer e Cusumano (2014, p. 421) definiscono le 'industry platforms as products, services or technologies developed by one or more firms, and which serve as foundations upon which a larger number of firms can build further complementary innovations, in the form of specific products, related services or component technologies". Tali studiosi osservano che le piattaforme a livello settoriale possono essere create sotto lo stretto controllo di una o poche imprese o possono essere 'aperte' nel loro sviluppo a un gruppo di operatori provenienti da ambiti di competenza differenti. Questo aspetto collega il tema della evoluzione di una piattaforma a livello settoriale a quello della 'open innovation' (Chesbrough, 2006), e apre al quesito di come possa variare, nelle diverse fasi del ciclo di vita di un settore, il grado di sviluppo sistemico dei processi di innovazione di una piattaforma tecnologica. Obiettivo generale del lavoro è quindi quello di analizzare, in via esplorativa, le dinamiche di sviluppo del business dei sistemi operativi per smartphone al fine di comprendere le logiche alla base dell'evoluzione delle piattaforme tecnologiche e organizzative adottate nel settore.*

Metodologia. *Dal punto di vista metodologico è stata svolta un'analisi di tipo qualitativo, tramite l'adozione di approccio casistico (Yin, 1984). L'efficacia del metodo si collega all'adozione di un approccio di analisi di tipo longitudinale, finalizzato a studiare in profondità la successione temporale dei fenomeni più significativi che hanno determinato lo sviluppo del settore dei sistemi operativi per smartphone e che hanno influenzato l'evoluzione delle piattaforme adottate nel business. Si è quindi proceduti, lungo un arco temporale di quasi 20 anni, all'esame degli eventi ambientali e delle dinamiche di mercato che hanno caratterizzato la nascita e lo sviluppo del settore oggetto di studio. L'analisi è stata svolta rielaborando in maniera originale le informazioni derivanti da una serie di dati secondari. Ci si è avvalsi, più specificatamente di pubblicazioni ufficiali, quali libri e riviste accademiche, report aziendali, ricerche di mercato e articoli di riviste specializzate. Sono state inoltre utilizzate le informazioni presenti nei siti ufficiali delle principali imprese operanti nel settore oggetto di analisi.*

Risultati. *Il settore dei sistemi operativi per smartphone nasce, in una forma embrionale, alla fine degli anni '90, quando le innovazioni tecnologiche avviarono un deciso processo di convergenza digitale che favorì la creazione di alcuni prototipi di terminali mobili ibridi, che combinavano insieme le funzionalità dei 'computer palmari', noti anche come Personal Digital Assistant (PDA), e dei telefoni cellulari (Liu et al., 2011). Nello specifico, è nel 1998 che le imprese leader del mercato degli apparati per la telefonia mobile - Nokia, Motorola ed Ericsson - posero in essere, in collaborazione con Psion, un'impresa operante nel settore dei PDA, una joint venture denominata Symbian finalizzata alla creazione di un innovativo sistema operativo per telefoni cellulari, basato sul software EPOC della Psion (Ancarani, 2001). Il progetto Symbian fu l'indicatore di un rilevante cambiamento nel settore della telefonia mobile, in quanto si affermava l'idea che, con lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, accanto alla componente hardware, acquisiva un valore strategico la componente software del cellulare. Il sistema operativo Symbian assunse le caratteristiche di una piattaforma proprietaria sviluppata in primo luogo per soddisfare le esigenze delle imprese consorziate, ma che veniva ceduta in licenza anche ad altre imprese che necessitavano di sistemi operativi avanzati per smartphone.*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: calvosa@unina.it

Un ulteriore contributo allo sviluppo degli smartphone e dei sistemi operativi mobili fu fornito nel 1999 dal lancio sul mercato da parte della Research in Motion (RIM) - un'impresa canadese specializzata nelle tecnologie di comunicazione wireless - del BlackBerry, un dispositivo mobile che, pur non disponendo della funzione di telefonia, consentiva agli uomini d'affari di accedere a distanza alle e-mail. Il BlackBarry utilizzava un software proprietario, il 'BlackBarry OS' (che derivava dall'esperienza maturata dalla RIM nella creazione del software Interactive Pager) che permetteva di spedire e ricevere messaggi di testo a distanza mediante una rete wireless proprietaria, denonimata Mobitex (Querbes-Revier, 2011). Tale terminale fu il precursore del primo smartphone lanciato sul mercato dalla RIM nel 2002, il BlackBerry 5810, che consentiva, oltre a telefonare, di inviare e ricevere messaggi, accedere alla posta elettronica e navigare in internet (Campbell-Kelly et al., 2015).

Un altro importante operatore che decise di fare il suo ingresso nel segmento dei sistemi operativi per smartphone fu Microsoft. Tale impresa, già attiva dal 1996 nel business dei PDA con il terminale Pocket PC che supportava il sistema operativo proprietario Windows CE, adattò tale sistema software per consentirne l'uso con i telefoni cellulari. Nacque così nel 2003 il Windows Mobile, un sistema operativo di tipo proprietario che veniva fornito in licenza ad alcuni produttori di smartphone.

Il mercato dei sistemi operativi mobili si sviluppò ulteriormente nel 2006, quando alcune imprese del settore delle telecomunicazioni - NEC, NTT DoCoMo, Orange, Panasonic e Vodafone - crearono la LiMo Foundation, una alleanza strategica finalizzata a creare uno standard per il sistema operativo Linux Mobile, la versione per dispositivi mobili di un software di tipo 'open source' da tempo disponibile per i desktop computer.

Un ulteriore fattore che favorì in maniera determinante la definitiva affermazione degli smartphone e dei relativi sistemi operativi fu l'ingresso nel 2007 nel settore della telefonia mobile della Apple, con il lancio del modello iPhone. In realtà la Apple aveva già maturato alcune competenze nel settore dei sistemi operativi mobili, avendo sviluppato all'inizio degli anni '90 un software per l'Apple Newton, un PDA la cui produzione terminò nel 1998 non avendo ottenuto un elevato successo di vendite. Per il modello iPhone la Apple creò un sistema operativo proprietario esclusivo, l''iOS', adattando l'avanzato software 'Mac OS' usato per i propri personal computer. L'adattamento avvenne semplificando al massimo l'utilizzo delle diverse funzionalità del terminale, specie quelle collegate all'uso della Rete. In particolare, un aspetto che differenziava il sistema operativo dell'iPhone da quello dei concorrenti era l'adozione di una interfaccia grafica basata sull'utilizzo di 'icone' di facile selezione che, unita ad uno schermo multitouch ad elevata risoluzione grafica, consentiva di interagire con lo smartphone in maniera rapida (soluzione poi imitata dalla maggior parte dei competitors e affermatasi come standard).

Le caratteristiche avanzate, hardware e software, delle prime forme di smartphone consentirono una rapida affermazione di tali dispositivi presso i consumatori. I dati di mercato evidenziano in proposito una crescita sostenuta delle vendite di smartphone a partire dagli inizi del nuovo millennio, vendite che nel 2007 raggiunsero circa 122 milioni di unità. La crescita del business degli smartphone fu il presupposto per l'affermazione di uno specifico mercato dei sistemi operativi per dispositivi mobili. L'andamento delle vendite di smartphone è infatti strettamente collegato a quello dei software per telefoni cellulari, in quanto ad ogni vendita di smartphone corrisponde la vendita di un sistema operativo mobile. I dati di vendita del 2007, forniti da Gartner Group (2008), evidenziavano nello specifico la formazione di un mercato dei sistemi operativi per smartphone caratterizzato da un limitato numero di competitors che adottavano piattaforme software di tipo diverso. La leadership di mercato era saldamente nelle mani delle piattaforme di tipo 'proprietary licenced' che rappresentavano complessivamente più dei tre quarti del business in termini di vendite. Per tali piattaforme l'integrazione dei sistemi e la produzione del software avveniva sotto il controllo di un unico soggetto, che forniva poi il sistema operativo in licenza agli operatori di telefonia mobile. Tra queste piattaforme, il sistema operativo 'Symbian', utilizzato da Nokia, Motorola e Sony-Ericsson (che ne controllavano la proprietà) e da altri operatori in licenza (tra cui Samsung), deteneva una quota di mercato del 63,5 per cento; il sistema 'Microsoft Windows Mobile', utilizzato in licenza da diversi operatori - tra i quali HTC e Sharp e Toshiba - rappresentava invece il 12 per cento delle vendite del mercato; il 'Palm OS', infine, che era usato per i terminali Palm e concesso in licenza ad imprese quali Handspring, Samsung, Kyocera, controllava una quota ridotta dell'1,4 per cento delle vendite complessive. Una seconda tipologia di piattaforme software disponibili sul mercato era invece di tipo proprietario 'chiuso', nel senso che i sistemi operativi erano prodotti da alcune imprese che li utilizzavano in via esclusiva per gli smartphone di loro creazione, non cedendoli quindi in licenza ad altri operatori. Ci si riferisce, nello specifico, al 'BlackBarry OS' della RIM, che registrava una quota di mercato del 9,6 per cento, e all''iOS' della Apple che, nonostante avesse fatto il suo l'ingresso nel business della telefonia mobile solo a partire dal secondo semestre del 2007, controllava alla fine di quell'anno già il 2,7 per cento delle vendite di mercato. Una terza categoria di piattaforma tecnologica presente nel mercato era, infine, quella 'open souce' che caratterizzava la produzione del 'Linux Mobile'. Tale sistema operativo, utilizzato da alcuni operatori quale piattaforma software aperta, controllava nel 2007 quasi il 10 per cento delle vendite del business.

A partire dal 2008, si verificarono altri eventi che col tempo avrebbero provocato cambiamenti radicali nella configurazione del settore dei sistemi operativi mobili e dei relativi equilibri competitivi. In quell'anno, infatti, Google, impresa operante nella internet industry, fece il suo ingresso nel mercato dei sistemi operativi per smartphone. Nel 2005 l'impresa aveva già acquisito una società specializzata nelle applicazioni software per telefoni cellulari, la Android Inc., ma solo tre anni dopo decise di porsi alla guida di un'alleanza strategica che coinvolgeva 35 imprese – la 'Open Handset Alliance' (OHA) – finalizzata allo sviluppo di una piattaforma avanzata aperta per dispositivi mobili, il sistema operativo 'Android'. L'approccio di business adottato da Google si distinse rispetto a quello dei principali

concorrenti di mercato. Il sistema operativo Android, a differenza di quelli di tipo proprietario, era infatti "libero da licenza" e "selettivamente aperto" (Fautrero, Gueguen, 2013; Kenney, Pon, 2011).

Nel giugno dello stesso anno di introduzione del sistema operativo Android, Nokia, insieme con una serie di operatori del settore dell'ICT - AT&T, LG Electronics, Motorola, NTT DoCoMo, Samsung, Sony Ericsson, ST-NXP Wireless, Texas Instruments e Vodafone - annunciò la creazione di un consorzio, la Symbian Fondation, per lo sviluppo congiunto del sistema operativo Symbian. Le attività di tale alleanza strategica iniziarono a dicembre dello stesso anno quando Nokia rilevò le quote azionarie delle altre società che componevano la joint venture Symbian, divenendo l'unico proprietario del sistema operativo. Tale sistema fu quindi condiviso nell'ambito della Symbian Fondation, trasformando la piattaforma software da 'proprietaria in licenza' a 'open source' (Kenney, Pon, 2011; Querbes-Revier, 2011).

I dati di mercato evidenziano che a partire dal 2007, con l'ingresso nel business di Apple e Google, il settore dei sistemi operativi mobili è stato interessato, in linea con la definitiva affermazione degli smartphone nel settore della telefonia mobile, da una crescita accellerata che ha più che decuplicato le vendite di mercato, passate da 122 milioni di unità del 2007 a quasi 1,5 miliardi di unità nel 2016 (Gartner Group, 2017). Dall'analisi delle quote di mercato dei diversi sistemi operativi per smartphone nel periodo 2009-2016 (Statista, 2017; Gartner Group, 2017), emerge in che tale fase di crescita del business è stata interessata da una ridefinizione degli assetti competitivi del settore. Da un lato, infatti, il sistema operativo 'open source' di Google ha visto aumentare esponenzialmente le sue vendite, fino a fargli raggiungere nel 2016 una netta leadership di mercato, con una quota pari quasi all'85 per cento del mercato. Al contrario, nello stesso periodo si è registrato un calo continuo delle vendite del sistema operativo Symbian, anche in relazione alla repentina perdita di posizione della Nokia nel settore degli smartphone. Ciò ha determinato nel 2013 la cessione della divisione device della Nokia alla Microsoft e l'uscita dal mercato del software Symbian. Dai dati di vendita emerge anche che i due sistemi operativi proprietari 'chiusi', il BlackBarry e l'iOS, hanno avuto sorti molto diverse. Il BlackBarry, protagonista della prima fase di crescita del segmento degli smartphone grazie al successo dei terminali della RIM indirizzati al target business, ha visto la sua quota di mercato avvicinarsi allo zero, in linea con il declino delle vendite dei propri smartphone che nel 2016 hanno di poco superato le duecentomila unità. Il sistema operativo iOS della Apple, invece, si è affermato stabilmente nel settore, con una quota di mercato nel 2016 vicina al 15 per cento, grazie al successo delle vendite dell'iPhone.

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca sono principalmente collegati all'utilizzo di un approccio di analisi di tipo casistico che non consente la generalizzazione dei risultati a settori di attività diversi da quello oggetto di indagine.*

Conclusioni, implicazioni pratiche e sviluppi della ricerca. *Dall'analisi, ancora in corso di svolgimento, emergono alcune prime interessanti osservazioni in in merito alle dinamiche di sviluppo delle piattaforme tecnologiche nel settore dei sistemi operativi per smartphone.*

In primo luogo risulta che, in linea con le indicazioni della letteratura economico-manageriale sul tema, in una prima fase di introduzione e crescita del settore – che è possibile inquadrare nel periodo 2000-2006 – convivevano piattaforme tecnologiche di tipo diverso, con una prevalenza per quelle di tipo proprietario, controllate principalmente dalle imprese incumbent di telecomunicazioni. Come osservato (Querbes-Revier, 2011), l'approccio di tipo proprietario prevede, infatti, un coordinamento delle competenze necessarie per l'innovazione tecnologica basato su un processo di 'standardizzazione verticale' della piattaforma settoriale. Tale approccio era quindi quello preferito dagli operatori incumbent poichè forniva i migliori risultati in termini di controllo della sicurezza e della efficienza dei servizi tradizionali di telecomunicazione erogati tramite gli smartphone.

In una seconda fase di sviluppo del settore, che è possibile inquadrare nel periodo 2007-2016 e che è tutt'ora in corso, l'ingresso di due imprese provenienti dal business del personal computer – Apple – e dei servizi internet based – Google – ha cambiato gli assetti competitivi del business. In particolare, il lancio del software Android ha modificato l'approccio prevalente seguito nel mercato per la produzione dei sistemi operativi per smartphone. Per Google, infatti, lo smartphone rappresenta il mezzo per l'erogazione di servizi non connessi strettamente alle telecomunicazioni. Ciò ha spinto verso uno sviluppo più aperto delle innovazioni dei sistemi operativi, in modo da agevolare un processo di standardizzazione delle tecnologie di tipo orizzontale che potesse favorire la fornitura tramite gli smartphone dei servizi ICT based già erogati per i desktop e i laptop computers. Le trasformazioni descritte hanno quindi portato all'affermazione nel mercato dei sistemi operativi per smartphone di un duopolio costituto da Google, che fornisce ormai il sistema aperto 'Android' a quasi tutti i produttori di smartphone, i quali hanno così potuto esternalizzare la gestione della componente software del cellulare, ed Apple, che con il sistema proprietario chiuso iOS ha contribuito al successo stabile del modello iPhone nel mercato della telefonia mobile.

I risultati descritti forniscono alcune rilevanti indicazioni per le imprese operanti nel settore della telefonia mobile circa le modalità di sviluppo dei sistemi software per l'erogazione di servizi avanzati tramite device mobili. Tali risultati, inoltre, aprono ad un approfondimento di analisi, attualmente in corso di svolgimento, finalizzato, da un lato, ad esaminare le modalità con le quali il sistema operativo ormai leader nel mercato degli smartphone, Android, gestisce il processo di sviluppo del software con i diversi partner tecnologici che appartengono al suo network e, dall'altro, a comprendere il livello di interdipendenza tra operatori dei sistemi operativi e imprese produttrici di smartphone nello sviluppo dei processi di innovazione.

Originalità del lavoro. *Come osservato (Querbes-Revier, 2011), a parte poche eccezioni la letteratura economico-manageriale ha fornito solo limitate indicazioni in merito ai fattori che guidano la nascita e lo sviluppo di*

una piattaforma tecnologica e organizzativa a livello settoriale. Il lavoro fornisce un contributo originale in questa direzione.

Parole chiave: *Piattaforma tecnologica; Sistemi Operativi; Smartphone; Open innovation; Ciclo di vita del settore.*

Bibliografia

ANCARANI F. (2001), "Il metamercato digitale e la telefonia cellulare di terza generazione: il caso Symbian", in Valdani E., Ankara F., Castaldo S., (a cura di), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.

CAMPBELL-KELLY M., GARCIA-SWARTZ D., LAM R., YANG R. (2015), "Economic and business perspectives on smartphones as multi-sided platforms", *Telecommunications Policy*, vol. 39, n. 8, pp. 717-734.

CHESBROUGH H. (2006), "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation", in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J., (eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-12.

CUSUMANO M. (2010), "Technology strategy and management: the evolution of platform thinking", *Communication ACM*, vol. 53, n. 1, pp. 32-34.

CUSUMANO M.A., GAWER A. (2002), "The elements of platform leadership", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 3, pp. 51-58.

FAUTRERO V., GUEGUEN G. (2013), "The dual dominance of the android business ecosystem", in Letaifa S.B., Gratacap A., Isckia T., (eds), *Understanding Business Ecosystems*, De Boeck, Bruxelles.

FLING B. (2009), *Mobile Design and Development: Practical concepts and techniques for creating mobile sites and web apps*, O'Reilly.

GARTNER GROUP (2008), "Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Increased 16 Per Cent in 2007", *Press release*, Egham, UK, february 27.

GARTNER GROUP (2017), "Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Grew 7 Percent in the Fourth Quarter of 2016", *Press release*, Egham, UK, February 15.

GAWER A., CUSUMANO M.A. (2014), "Industry platforms and ecosystem innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n. 3, pp. 417-433.

KENNEYC M., PON B. (2011), "Structuring the smartphone industry: is the mobile internet OS platform the key?", *Journal of Industry Competition and Trade*, vol. 11, n. 3, pp. 239-261.

KIM B., LEE J.D., KOH D.Y. (2005), "Effects of consumer preferences on the convergence of mobile telecommunications devices", *Applied Economics*, vol. 37, n. 7, pp. 817-826.

LIU F.-H., CHEN L.-J., CHEN H.-H. (2011), "Sustaining Client Relationships in the Contract Manufacturer Own-Brand Building Process: The Case of a Smartphone Firm", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, n. 7, pp. 59-68.

QUERBES-REVIER A. (2011), "The strategic trade-offs for beneficial open innovation: the case of "open source" consortia in mobile os development", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 1, n. 7, pp. 109-130.

STATISTA (2017), "The Smartphone Platform War Is Over", *Smartphone Market*, February 20, www. Statista.com.

WEST J., MACE M. (2010), "Browsing as the killer app explaining the rapid success of Apple's iPhone", *Telecommunication Policy*, vol. 34, n. 5, pp. 270–286.

YIN R. (1984), *Case study research: Design and methods* (1st ed.), Sage Publishing, Beverly Hills, CA.

Dall'inquadramento delle questioni delle co-creation nel Globo, alla proposta di una nuova versione di co-valuing tra imprese leader e Individui-consumatori nei BtoC Occidentali

ALBERTO MARINO*

Obiettivo del paper: *Questo lavoro intende mettere insieme e presentare una proposta innovativa in grado di focalizzare le ulteriori potenzialità ed opportunità connesse alle connotazioni di una nuova versione (rispetto alle pur talora rilevanti e destinate a diffondersi in varie articolazioni versioni anche al di fuori dei BtoC, tipologie di co-valuing nei BtoC), che possano contribuire a miglioramenti anche marcati nei co-risultati ove risultino pienamente co-protagonisti valoriali (a livello Occidentale) insieme alla congruamente attrezzata (in senso sistemico) impresa di servizi (rilevante per dimensione e multinazionalità)**, gli ormai largamente post-post moderni Individui- consumatori nei Paesi evoluti e avanzati. A tale scopo, si è previsto anche di dibattere, in via preliminare, sulle questioni generali connesse alle co-creation ed alle value co-creation nel Globo, fissando l'attenzione anche su nodi e riflessi che accompagnano l'evoluzione marcata dello stesso Management (applicato non solo ad imprese ed aziende).*

Metodologia*: Esplorando a tutto campo, con enfasi sui Systems (senza trascurare Cibernetica e Sostenibilità) la vasta (e in parte disarticolata) letteratura recentissima (ed i connessi filoni) sulla co-creation, si sono trovate chiavi di lettura originali (con attinenza anche al Management non riferito alla sola impresa), e risalendo ad un conseguente Modello a due strati sulla value co-creation in generale, si è potuto proporre una versione di assai evoluto co-valuing (mediante la quale possono ulteriormente lievitare gli effetti co-valoriali) che sia all'altezza di una facilitante e intensa (non che dilatabile con la citata nuova versione) co-partecipazione di emergenti Individui-Consumatori (accanto alle imprese congruamente advanced in chiave sistemica), nei BtoC Occidentali. Nuova versione verso la quale potrebberoconverger (o stanno convergendo) le esperienze di co-valuing di parte delle primarie (Occidentali) imprese leader, tipicamente multinazionali. prese (anche direttamente) in esame ed a confronto*

Risultati*: Messi a fuoco i fatti nodali della co-creation nel Globo con la proposta (tramite un Modello a due strati) di neologismi, Concetti chiave e serie di Cinquine, si è indicato come, comgruamente attivati i ranghi dei co-protagonisti dei co-valuing, si potrebbero approdare (più spesso) ad eccellenti e non solo rilevanti risultanze valoriali in casi come quelli, ormai di punta, evidenziati nei Btoc Occidentali nei quali anche gli Individui-Consumatori pur senza presentarsi nel rango di Sistemi veri e propri anche in presenza di Social Network. Devono essere posti in condizioni di contribuire ancora di più a far decollare configurazioni, meccanismi di funzionamento e potenzialità di co-valuing ulteriormente evoluti come nella tipologia da noi proposta (e ormai alla portatadi una porziione più ampia delle imprese leader esaminate e confrontate) che si riflette anche in robusti concomitanti up grading dei già Advanced Marketin Sistemici che potrebbero delinearsi con altri vari ordini di (anche originali) Nuclei da noi indicati anche con neologismi.*

Limiti della ricerca: *Pur con una panoramica riferita all'intero Globo, il lavoro ha fatto emergere la rilevanza e l'essenza di una proposta innovativa di co-valuing che si limita a considerare i soli comparti dei BtoC (ridefinibili anche come CtoB o anche PtoB), anche se favvorendo ancora più intense partecipazioni (insieme alle imprese) nella co-creation da parte degli Individui-Consumatori finali-Persumer, previa una auspicabile verifica, la nostra versione potrebbe essere eventualmente estesa ad altri comparti pure BtoB.*

Implicazioni pratiche: *Le argomentazioni svolte, e le deduzioni intuite, accompagnano una proposta innovativa a vari livelli che non solo alle imprese primarie (nei Btoc in particolare) offre le chiavi con cui puntare a ulteriori opportunità di co valuing con una versione di potenzialità superiori in grado di tradurre in più elevate risultanze valoria un maggiore coinvolgimento e una più incisive mabilitazione come co-protagonisti (accanto alle imprese ben attrezzate) degli stessi Individui - Consumatori anche in Binomi nuovi (definiti B-P), perni anche di un praticabile riassetto e rafforzamento sistemico degli stessi dilatati (Advanced e Sistemici) Marketing ormai in grado, come proponiamo, di accogliere altri ordini di Nuclei anch'essi evidenziati dalla lettera B.*

Originalità del paper: *Non solo il Modello duale, ma anche vari neologismi, e nuove chiavi di lettura anche delle co-creation in generale rendono più importante il novero delle originalità di questo lavoro, le principali derivano dalla nostra specifica proposta di una innovativa versione di co-valuing (nei BtoC Occidentali). Che oltre a presentare superiori meccanismi di funzionamento e di out coming, focalizza i B-P come perni di intensificazione robusta dela consitenza delle co-valorizzaione attraverso B-P e una ri-configurazioni degli Advanced Marketing Sistemici, di cui sono state evidenziati inediti Nuclei ispirati dalla consapevolezza delle ancora enormi potenzialità aggredibili anche*

* International Business Advisor. Professor of *Marketing* - University of Bergamo - Italy
e-mail: alberto.marino@unibg. it

attraverso la mobilitazione piena del ruolo di co-protagonisti esercitabile ormai (insieme alle imprese protese in ottica Sistemica) dagli Individui retrostanti ai modificati consumatori finali (nei Btoc Occidentali),

Parole chiave*: Modello a due strati riguardante la co-creation innestata nei temi globali del Pianeta e proponente la Catena circolare di Catene (Chain Of Chains), Bubbles e Cinquine connesse alla co-creation ed al co-valuing; Binomi B-P (o P-B) nella nostra proposta di innovativi co-valuing nei BtoC; Contenuti della nostra proposta di co-valuing (derivante da scambi di" valori per valori") nei Btoc adottabile dalle multinazionali e primarie imprese Occidentali; Altre "B" e Nuclei "B"a sostegno delnotra versione di co-valuing che innerve gli Advanced Marketing Sistemici; Confronto con gli ancora migliorabili approcci di talune primarie multinazionali nei BtoC Occidentali*

Purpose of the paper: *This paper, after a general debate about the important value co-creation' question in the Globe, primarily tries to define a general dual Model and to build an articulated proposals of a co-valuing' new version (for BtoC) that emphasizes how to use the dilatable effects of improved role as co-valuer by emerging Persons-consumers (or Persumers) in Western Countries.*

Methodology: *This paper uses various steps. After a looking at the very very large literature on co-creation, it derives (by Systems point of view, integrated by Sustainability and Cybernetics perspective) a general dual Model to focus core topics of value co-creation, and to set up a new innovative co-valuing proposal (for Btoc of Western firms).*

Findings*: Emphasizing a lot of concepts, neologism and "set of five", also described for the Globe in a specific Dual Model, this paper points out (within a Management perspective) a strong method to derive how it can be possible to create more and more value by enlarging Persons-Consumers contribution to launch and to feed a new co-valuing innovative version for Western Btoc and leader firms.*

Research limits: *The interesting Dual model derived by this paper is quite introductory. And the co-valuing new version here focused and proposed is only referred to BtoC. By the way, with further investigations and conceptual efforts, it could be possible to find out various tailored other versions for not BtoC industries, fields and firms.*

Practical implications: *Also BtoC Leader firms by now could get the possibility to hardly increase value by correctly and largely using our co-valuing new (not only win-win) version, that implies to completely and intensively involve the emerging Consumer-Persumer' role as (BtoC) co-valuer*

Originality of the study: *Originalities of this study are various and offered not only by proposed Dual Model and related lot of Neologism and Set of five. Primary ones, involved by (here discussed) (BtoC) co-valuing' our new version, are related to various innovative "B-P" (Brand-Persumer) "Binomial" Set, here proposed. In addition to these mentioned "B-P", our new co-valuing version, also emphasizes (the activation of) other singler "b"and (up to five) " B" Set, that combined originate the emerging new (whole) Advanced and Systemic Marketing, that can ot could be perfectly applied in a part of primary (Btoc) Western firms. Also by these (affordable) various Set, excellent firms can or could ameliorate co-valuing results by stimulating co-participation by the (changed) Person-Consumer as co-valuer, motivated in different and evaluated ways, largely and innovatively also focused by this paper.*

Key words: *Dual Model that focuses general co-creation question in the Globe- Planet via Chain Of Chains, Bubbles and various "Set of Five"; Binomial "B-P" (o P-B) in our co-valuing new version proposal for Western BtoC; Contents and Person-Consumer as co-valuer in (BtoC) our co-valuing new version, affordable by multinationals and primary large Western (BtoC) firms; Other single "B" and "B" Set (involved in co-valuing) and the (whole) Advanced Systemic Marketing; Comparison with primary -multinational firms' (not updated) co-valuing approaches into Western BtoC.*

1. Introduzione. Obiettivi e riferimenti di base

Dibattere delle importanti ed interessanti questioni legate alla value co-creation (e dunque di co-valuing) diventa ancora più impegnativo, qualora si voglia tener conto che alla luce delle decodifiche di parte della estesa e recentissima letteratura non riferita-solo- all'impresa, ma alimentata da un novero crescente di Discipline molteplici e difformi, con trattamenti da vari e significativi punti di osservazione (Galvagno e Dalli, 2014)) parrebbe necessario collegarsi robustamente a vari argomenti e altresì ai numerosi (e talora difficili da districare) nodi e riflessi che accompagnano l'evoluzione marcata non solo del Management (applicato non solo ad imprese ed aziende) ma anche dell'intero Globo e segnatemente ai principali (ed interrelati) aspetti chiave del Pianeta e dei connessi componenti e possibili attori (a vari livelli) che, con crescenti ed anche divergenti dinamiche (frutto pure di ricorrenti sommovimenti e disruptions spesso diffuse e di impatto multiplo e trasversale) accompagnano e connotano le vicende attuali, cariche di ulteriori e perduranti incertezze e interrogativi. In questi articolati contesti e frangenti, gli stessi tre termini (co-creation, value co-creation e co-valuing) assumono non univoci significati e vengono accreditati di contenuti variegati e non uniformi, vengono esaminati e commentate, accompagnati da considerazioni e riflessioni su un coacervo di altri termini non omogenei ed anche da neologismi lanciati sulla scena ed evidenziati non di rado con significati differenti tra loro, con riflessi sulla portata della stessa co-creation riferita ad un Globo squassato ed attraversato da sommovimenti, avvenimenti e fenomeni molteplici e contrastanti e come tali destinati a contribuire ad un progresivo disallineamneto non solo di opinioni ma anche di attribuzioni alla stessa co-creation ed agli (in partei) connessi co-

valuing in momenti di modificazioni anche estemporane che fanno pensare ad ulteriori incertezze e discontinuità foriere di future atipici trend, tendenze inattese ed anche di traiettore confuse (Golinelli, 2017).

Come la co-creation (di per sè riferita ad una crescente varietà di comparti e situazioni) anche la value co-creation non assume nè confini, nè contorni e contenuti univoci, ben definiti e stabili, nei termini in cui anche le attuali e proiettate potenzialità e tipologie di essa, vengono diversamente dimensionate ed elencate in base alle percezioni mutevoli sugli impatti recati dalla tendenzialmente convulsa situazione presente, e dai segnali divergenti in grado di far propendere per tasso di cambiamenti ulteriori ma variegati nella prossima decade o anche nel prossimo quinquennio. attesi di intensità mai registrata anche in assenza di drammatiche rivoluzioni tecnologiche, pur con accentuata entropia.

Si parla spesso a livello di Management (riferiti non solo alle imprese ed aziende) di co-creation con differenze marcate a livelli social, e di altri ambiti non profit o ibridi (come in porzioni della stessa "sharing economy", e così via), non sussistendo neppure una chiara ed univoca focalizzazione del termine Management e neppure dei contesti a cui tale termine (dunque la stessa co-creation) possano essere riferiti. Nonostante ciò molti affrontano i temi di co-creation nella speranza che questa (anche sotto la spinta o forma di open innovation) possa robustamente contribuire a sollevare le sorti di parti rilevanti del Globo e di svariati settori, con attese impennate già dall'ormai vicino terzo decennio di questo articolta e tribulato inizio di Millennio, l'obiettivo specifico di questo lavoro viene circoscritto.

Di fronte alla tendenza di una parte robusta della vasta letteratura (non riferita alle imprese) che invade la scena a macchia d'olio affrontando i temi di co-creation, senza ben tener conto degli effetti economici provocati dagli sconvolgimenti e dalle turbolenze in atto nel Pianeta e senza ben osservare, esaminare e valutare a grand'angolo, nè senza mettere come sempre più spesso accade a molti, in secondo piano il ruolo delle imprese e la rilevanza dei consumatori, questo lavoro si pone insomma l'obiettivo, dopo una disamina generale, di evidenziare se e in che misura e modi sono in lievitazione le consistenze e le prospettive di innovativi o impennanti co-valuing, e proponendone una nuova più incisiva versione, resa possibile dalle evoluzioni delle co-creation (nei BtoC Occidentali) tra imprese e consumatori, anche sulla base delle potenzialità e impatto dei fattori retrostanti alle nuove e più intense interazioni spinte non solo dalle dimensioni cognitive coinvolte.

2. Prospettive di riferimento, metodologia e primo inquadramento

Ci si è serviti di una articolata metodologia che facendo procedere a step, ha permesso di meglio capire come si possa (e con quali benefici non solo concettuali) passare dalle numerose ed anche variegate categorie di generiche value co-creation, ad alcune delle più promettenti e specifiche tipologie di co-valuing nei BtoC (Occidentali), e precisamente a quelle derivanti dalle crescenti interazioni e simbiosi tra imprese (Brand) e consumatori (Individui). Prendendo l'abbrivio da un modello concettuale duale in grado di meglio consentire di sintetizzare in che modo le più generali categorie della vasta, non omogenea, letteratura recentissima, trattano sia i presupposti che l'origine (delle fonti) delle primarie value co-creation, segnatamente in termini di connessione con le dinamiche di fattori e attori nello intero Globo, possano messere applicate, specificatamente focalizzandosi su natura, portata ed essenza di rilevanti co-valuing in evoluzione nei mutati BtoC Occidentali, in modo da evidenziare possibilità di ulteriori impennate nelle intensità di co-valorizzazione ascrivibili alle interazioni tra imprese ben attrezzate Sistemicamente e Consumatori-Individui Occidentali di nuovo respiro.

Questo lavoro e la citata metodologia si rifanno anche ad una pluriennale specifica Ricerca continuativa che ausilia nel proporre di volta in volta (in funzione anche di intuite possibili svolte) tesi (di stampo teorico) innovative o anticipative, via via poste a confronto anche diretto, con esperienze in nuce od in atto (e in mutamento) presso imprese outstanding (e segnatamente multinazionali), i cui comportamenti di (anche evolutivo) co-valuing sono in genere i più incisivi e sfidanti, e dunque ben comparabili con le citate tesi. Nello specifico diventa possibile chiedersi se le spinte dei citati co-valuing (riportati dalle nostre tesi) discendano da (o originino i) paralleli, continui affinamenti ed up grading nell'ambito degli stessi interi e lievitanti profili ed impatti dei (continuamente cangianti) Marketing nelle (e adatti non solo alle) primarie imprese Occidentali nei BtoC.

Il citato Modello a due strati deriva da opportune e congrue chiavi di lettura che permettano di non perdersi di frinte a diformi emolteplici anche contrastanti implicazioni e direttrici riferibili ad una vastissima e recentissima letteratura, connotata da una disomogenea e disarticolata esplosione di punti di osservazione e di ottiche accolte considerando direttamente o meno le questioni di co-creation come centrali o semplicemente intrecciate ad altre sintetizzate da termini anch'essi inizianti con la lettera c: come co-petion, co-evoluzione, co-operation, e così via.

Per risalire ad una sintesi (inspirante il modello intepretativo citato) inclusiva degli aspetti chiave, sufficientemente incisiva e non monolitica, sono state ad un seondo livello di analisi, esplorate (della vasta e più recente letteratura) prevalentemente le impostazioni che si sono occupate (direttamente o implicitamente) di (value) co creation, da tre ordini di assai vaste e variegate prospettive: quella (più convincente e non solo legata a temi delle imprese) dei Sistemi (Systems) (Golinelli, 2017) e, quella delle Scienze Quantitative (Ict incluse) e più in generale dalla Cibernetica, considerando altresì (a completamento) quella (in certa misura sovrapposta) ormai in auge, riferita alle sfide della Sostenibilità (in senso articolato ed ampio, con rimandi spesso all'Antropocene). E si è tenuto sempre conto della costatazione rilevante che anche a queste (spesso Multidisciplinari) impostazioni, in genere il Management non appare di esclusiva competenza delle imprese in senso stretto. Tenendo presente che nel Management attualmente anche l' intensità e le risultanze della (value) co-creation (legata appunto alla stessa Open Innovation) dipendono tra

l'altro (nei casi tipicamente profit) da tre rilevanti item (che richiedono varie skills e molte competenze) in modo da essere all'altezza e dominare anche: velocità, "scalabilità"e "learnability". Su cui insiste la pratica non solo delle multinazionali vincenti.

3. Co-creation e value creation nel Globo. Il Modello duale proposto per districarsi nella vastissima letteratura. Il primo strato ed i connessi neologismi e termini

La evidenziata metodologia anche attraverso (inedite) deduzioni e decodifiche, ha posto in luce come, per approdare alla focalizzazione di una, tra quelle crescentemente importanti ed eclatanti, riferita ai co-valuing nei BtoC delle principali imprese Occidentali, tipologia. che si profila particolarmente interessante e ricca di spunti anche innovativi (meritevoli di menzione e riflessionioni) si deba predere le mosse dagli orientamenti forniti da un un nostro (inparte concettuale) duale Modello a due strati, in grado di fornire una apprezzabile ed originale modalità con cui andare oltre e non tanto sintetizzare l'essenza della l'imponente (ma disomogenea) letteratura anche recentissima, che si è direttamente o indirettamente occupata di (value) co-creation, vista in generale (e in ottica Globale nel senso letterale di questo termine) con attinenza specifica non solo agli ambiti segnatamente economici e a quelli peraltro già di per sè vasti, variegati e articolati, attinenti alle imprese ed al connesso Management (Barile, 2011). Il nostro modello a due strati costituisce uno specifico tentativo di districarsi nella complessità e vastita del tema della co-creation (termine di amplissimo respiro e di multidimensionale profilo) dando per preliminarmente acquisite alcune consapevolezze di fondo, a partire dalla ormai palese tendenza a veder interpretato il termine "valore" con significati multipli, compositi e vari (e non solo strettamente economici) accostabili talora anche quando non omogenei tra loro. Nel valutare e utilizzare il citato modello va ovviamnte tenuto ben presente che passando alla pratica applicazione di questo (e di altri molto distanti o meno), sia imprescindibile rifarsi di volta in volta (come nel caso appunto del co-valuing di punta nei BtoC Occidentali) ad una contestualizzazione precisa, a "situazionalità" specifiche, e così via. Senza dimenticare che esistono altresì divergenze di linguaggio e di interpretazioni passando da una Disciplina e da un' ottica di osservazione all'altra, difficili da omogeneizzare e far convivere. Anche restando nel solo ambito economico o dello stesso, peraltro evolutivo, Management, ulteriori concetti e termini (in aggiunta a quello di "valore", e così via) si rivelano disomogenei non solo nelle interpretazioni ma anche nell'applicazione concreta, come accade inevitabilmente quando ad esempio si voglia far congruo uso (ai fini della value co-cretaion stessa) di basilari Cinquine (dal significato molto ampio e che fungono spesso da iper-categorie variegate, parzialmente sovrapponibili e non uniformemente intese anche nell' utilizzo appunto), come quella della basica e ben nota (nel Management e non solo) serie: risorse tangibili e intangibili (Baccarani e Golinelli, 2015), skills, competenze (distintive), capacità e addirittura le ormai celebrate "capabilities" dinamiche.

Tenendo presente tutto ciò (e altre premesse similari o aggiuntive) presentiamo intanto il primo strato del modello concettuale strato che dando per acquisito (con avvertenze varie, non solo nella pratica applicazione) l'accoglimento di prerequisiti e premesse (insieme ai citati e sapienti sforzi di "contestualizzazione" situazionale e così via). inquadra la (ampia questione della) co-creation (e non solo della value co-creation) in termini di Globo, globalità, ampie e omnicomprensivi, sottolineando come si stiano moltiplicando (riusciti o meno) i tentativi (singoli e collettivi) di co-valuing (non solo "volontari" in quanto agiscono in tal senso anche leggi e normative dunque Governi e Stati, Nazioni, ecc.). Nel primo strato di tale modello definibile generale (nel senso di esaminare tutto il Globo e non sono le più limitate prospettive di globalizzaione in senso riduttivo) si pone in risalto la necessità di far riferimento simultaneo, in chive di (value) co-creation, a tre-iniziali- macro Blocchi:

a) Ambiente in senso stretto (ovvero la parte "naturale" - dello intero Pianeta-, da difendere non solo in quanto costituita da "consistenze" limitate o "delicate" di risorse materiali e similari, ovviamente destinate di norma a deterioramento - anche pericoloso- ed ad esaurimento. E come tali da salvaguardare o centellinare) diverso dalle connesse realtà inanimate (Real Estate, etc) che lo possono spesso deturpare o modificare;

b) Istituzioni, Organizzazioni ed altri Soggetti articolati (inclusi quelli virtuali, e divisi in sovra Individuali, a-individuali e ibridi) che si mobilitano o consentono (in chiave profit e non profit, Sharing Economy e non solo) di alimentare o utilizzare- talvolta sfruttando in senso deteriore o deprecabile) - co-creation, attraverso non solo le numerose e crescenti di nuove scoperte, brevetti e piu in generale Tecnologie e ICT, tendo anche conto che da una base Tecnologica si risale a realtà tecnologiche speecificatemente considerabili come Soggetti appunto, non solo sotto forma di imprese in senso stretto;

c) I Soggetti imprese (e Brand) in senso stretto ed i Soggetti Individui (Persone, non solo singole) operanti di norma non solo come consumatori, lavoratori, "facilitatori" (volontari e non).

Tenendo conto che non tutte le citate Porzioni e Parti (del e nel Globo) si muovono come Sistemi e che esistono numerosissimi intrecci (anche invasivi e non solo su base condivisa e co-perseguita) e a fronte della citata (orientativa) Terna (e connesse distinzioni), il primo strato del modello evidenzia (al servizio o per uso di almeno due dei tre Macro Blocchi indicati (in presenza o meno dei Difensori dell'Ambiente "naturale" e artefatto) anche svariate Fonti (e connessi driver) delle co-creation (che si possono legare anche a value ibrido, non solo profit e immediatamente economico, privato e pubblico). Ne discendono numerosissime classi (con specifiche tematiche) di potenziali e non, molteplici co-azioni che si attivano e si agitano (in modo spesso interdipendente) nel (ed emergono dal variamente dinamico) Globo e in singole Parti di esso!. Con la conseguenza rilevante che convivono a vari livelli esperienze e tentativi (non solo profit) di andare oltre alle logiche transazionali, per convergere almeno in certa misura oltre che

sugli scambi (ormai piuttosto diffusi) di tipo"value for money" (classici nei Btoc) anche sulla quelli da noi defniti di tipo"valori per valori".

Di conseguenza tra gli altri si delinea il (nostro) neologismo riferito alla "Chain of Chains", essenza del primo strato del Modello, il quale, a livello di sintesi, considera (e propone di considerare) il coacervo di una nutrita serie di costrutti (e similari) da cui emergono spunti, tentativi e risultanze di (correlate) co-creation: che appunto si intrecciano dinamicamente in (single) articolate "Catene " circolari ascrivibili a una (serie di) Macro Chain circolare (che da origine appunto alla Chain of Chains). Questa Chain (Macro per l'intero Globo o di volta in volta ripetuta anche per porzioni di esso) si ridelinea di continuo e muove multi circolari singole Catene (diversamente da quanti parlano genericamente di una sola Catena che partendo dallo Ambiente "naturale" scende giù giù fino alle singole Persone passando attraverso anche imprese, social network, gruppi di individui, etc). La e circolarità (complessa Macro-Micro) della Chain e quelle delle conseguenti Chains (circolari anch'esse) ovvero la presenza nel Globo di una serie di (Macro) Chain sono enfatizzate dal citato primo strato del Modello. Il quale da noi predisposto (e proposto) tenendo conto di dover non solo conciliare quanto evidenziato dalle numerose, ampie e menzionate ma spesso difformi, frammiste categorie prese in esame o evidenziate dalla numerosa e recentissima letteratura, con la evidenziazione della Chain of Chains evidenzia come non basti maturare la consapevolezza di trovarsi di fronte ad una pletora di elementi del Globo (costituito in realtà da vari Mondi inclusi quelli virtuali) a cui si connettono numerossime fonti di stimoli per l'attivazione e la traduzione in risultanze delle svariate tipologie di (value) co-creation e di co-valuing, non sempre (ben) riscontrabili in porzioni della citata non monolitica e vastissima letteratura.

4. Il secondo strato del Modello e le connesse Cinquine

Considerando che su tutti i vari possibili co-protagonisti di eventuali co-creation e co-valuing (come nel caso del covaluing nei BtoC, tra imprese sistemiche e Individui consumatori) agiscono, in misure varie e con impatti diversi, tutti (direttamente o indirettamente) i componenti citati come appartenenti alla Terna, entra in campo anche il secondo strato del Modello che si stacca anch'esso da quelli di molte impostazioni. Esso evidenzia infatti si debba andare ancora più a fondo tenendo conto che anche ogni singola Catena (della Macro Catena Circolare) vada considerata in relazione ad una rosa di Bubbles o di Sfere. Una (o più) di queste identifica appunto tutti i possibili (altri) principali componenti della Terna ed i connessi legami ed influssi su singoli (o meno) potenziali co-protagoniti di co creation o co-valuing. Un altro Bubble o altra Sfera delinea gli specifici profili degli Influenti citati E un altro ancora descrive i punti chiave dei profili dei co-protagonisti in campo. Un ulteriore Bubble (o altra Sfera) include, esamina gli ordini di fattori specifici e di variabili rispetto ai quali si muovono ognuno dei Soggetti- Attori (e magari anche i "Difensori" o meno dell'Ambiente Naturale e degli aggregati territoriali) in gioco (circolare) ed imfluenti nello specifico delle singole operazioni di co-creation e di co-valuing. E così via. In particolare, il secondo strato del Modello tiene ben conto che attraverso anche Chain of Chains. Singole Chain, Bubbles (e Sfere) nelle co-creation e segnatamente nei co-valuing vengono messi in azione strumenti (dettagliati anche da alcuni Bubbles) e ci si avvale di criteri di approvvigionamento, uso e co-uso, condivisione, in funzione delle Cinquine incluse nella Cinquina chiave che riguarda appunto: risorse, skylls, competenze, abilità, capacità (dinamiche) maggiormente rilevanti all'interno non solo di ciascuna Catena singola (della Catena macro circolare anch'essa). Così ad esempio, parlando di Individui-Persone (da tener ben presenti quando si parla di imprese che interagiscono con Persone-Clienti e consumatori finali), non può sfuggire che molti di essi ormai co-partecipano (evidenziati da Bubbles specifici), appunto con profili e connotazioni, talvolta trascurati, e che hanno ormai come focus Percezioni, Propensioni e le sempre più enfatizzate (Magids et altri, 2015) Emozioni (rilevanti anche a livello di Politica e di Votazioni Politiche. Ne sono un chiaro esempio le ondate emozionali, dei singoli e dei rispettivi gruppi di opinione, che hanno notoriamente e robustamente inciso ad esempio sia in Usa e sia in Italia, sugli esiti rispettivamente delle Elezioni Presidenziali Usa e del Referendum Costituzionale in Italia.) Insomma, posto che Terna a parte, il novero ed i contenuti degli stessi nostri Bubbles sono spesso molto più articolati rispetto a quelli cui fanno cenno o menzione alcune porzioni di letteratura, il secondo strato del Modello (che richiama la Cinquina base) aggiunge (anche al neologismo della circolare - e delle circolari serie di - Chain of Chains e ai Bubbles di impatto, proposti nel primo strato), altre Componenti raccolte in (ulteriori) Cinquine. Una (da tenere imprescindibilmente in considerazione) Cinquina viene definita (con riferimento a profili, variabili e strumenti) di Qualificazione e si riferisce a: Consistency, Dynamics, Disruptions, Configurations, Powering. La seconda Cinquina tiene ben conto che incidono nella co-creation, non solo interdipendenze, ma interconnessioni, interazioni, interattività, relazioni (con effetti vari collaborativi e similari nelle favorevoli operazioni o esperienze di co-creation). La terza Cinquina riguarda l'equilibro tra Leadership, Legittimazione, Co-Learning, Lean (approach), Leverage multiplo. La quarta riguarda la Partnership e le propensioni base, collaborative e dunque le inclinazioni a Partnership di vario tipo e ancora alleanze e similari anche con competitor (secondo le logiche della co-opetion). La quinta Cinquina attiene alle Performance (attese, misurate, pesate, miscelate, condivise) ed alle applicazioni (almeno parziali) delle logiche sistemiche in gioco, esaltate, condivise, accolte, propugnate e così via in ottica di (value) co-creation.

In sintesi, il Modello mettendo insieme nel primo strato (concettuale) Terna (Ambiente. Soggetti vari ed Attori) del Globo, Chain of Chains, Bubbles (di varie macroe micro tipologie), Cinquina base e nel secondo (di stampo propedeutico alle vere e proprie azioni chiave di governo, di strutture operative delle imprese (e non solo) si riferisce in particolare a cinque Cinquine (e altre componenti) tiene conto di quanto intuito anche dalla (primaria) ottica dei Sistemi (Systems) e ormai anche di quelle dei Sistemi vitali (tendenzialmente anche per l'impresa) in ottica di

Sostenibità ben intesa e praticata (Golinelli GM., 2017) aggiungendo anche altro al derivabile congruamente da una sapiente fusione di quanto intuito ed evidenziato da alcuni altri affidabili filoni della letteratura sui Systems. Il Modello (in grado di essere appunto fatto convergere anche su Imprese e Consumatori- Individui) va oltre ad una commistione delle pur interessanti impostazioni ascrivibili specificatamente a quattro degli svariati ordini di filoni (non Systems) di carattere dilatato, che si sono occupati direttamente (o meno) di co-creation, all'interno di visioni generali protese a capire significato complessivo e derivare portata Globale (e conseguente al Globale) di spinte di (value) co-creation derivanti anche da: accresciuta complessità (cui si legano dinamiche anche violente e marcate), e robusta incertezza enfatizzata, intuita o registrata come ascrivibile alle sempre più importanti, sfuggenti (e soggette ad accelerazioni e velocità giudicate elevatissime e talora attese o inedite) molteplici, interconnesse, risultanti delle azioni e reazioni delle interdipendenti e interrelate, componenti del Globo, del Pianeta visto come risultato di vari coacervi (secondo alcuni Autori, connotati con riferimento alle rilevanti attuali Ere del'Antropocene). Il nostro Modello, non solo concettuale e interpretativo, ha sintetizzato che per divenire coscienti del significato, dello spessore e della portata delle varie tipologie di co-creation, occora prendere le mosse mettendo in moto una vision di insieme che tenga conto da un lato di tutti (senza esclusione) i componenti della Terna e dunque dei vari ordini di Soggetti (talora co-protagonisti) che afffollano il Pianeta (non identificato solo come realtà Ambientale e fisica) o meglio (tenendo anche conto dei Mondi virtuali, on line e similari) che costituiscono il Globo ed includono anche imprese e individui- consumatori sempre piu in co-creation tra di loro. Con modalità e specifiche tipologie anche di co-valuing che occorre studiare e cogliere più da vicino anche con integrazioni varie al Modello citato che ispiri non solo Business model ma evidentemente altri modelli più articolati (e rifererìbili anche al Marketing Sistemico).

5. Focalizzazione di una proposta innovativa relativa al potenziamento dei co-valuing in sviluppo nei Btoc Occidentali e a cui partecipano imprese leader e Consumatori-Individui

Tenendo presenti anche i convincenti contributi di stampo Cibernetico e quelli che rigurdano appunto la Sostenibilità (senza disdegnare) e considerando primarie le prospettive che si rifanno ai Systems (con precipuo riferimento alle imprese), possiamo focalizzare talune tipologie di punta del co-valuing nei Btoc (Occidentali), presentando ora una proposta innovativa.

Sviluppiamo insomma (prevedendo successivi confronti con le pratiche in attivazione da parte delle imprese Occoidentali trainanti e rilevanti), una proposta innovative e megliorativa attraverso la menzionata focalizzazione specifica di una più incisiva versione dei co-valuing adatti in particolare a co-protagonisti Occidentali costituiti da imprese primarie (in genere leader importanti e spesso multinazionali o equivalenti, con propensioni Sistemiche) e Consumatori finali che stanno, come Individui, evolvendo e guidando crescentemente il proprio ruolo di Consumers, orientandone difformemente atteggiamenti e attese, ma anche comportamenti, con riferimento ai Btoc sempre Occidentali. A tale scopo, occorre (come evidenziano, nelle specifiche Chains circolari, Cinquine e Bubbles coinvolti e alla base delle sempre più incisive azioni di co-creation apportatrici di una crescente e significativa intensità di co-valuing) tener conto di come si formano (nei citati Btoc Occidentali in particolare) le Percezioni e le Propensioni, senza dimenticare la rilevanza ormai centrale delle stesse Emozioni (come rileva il compianto Bauman) e di altri stimoli che rimandano alle dimensioni non solo cognitive ma anche a quelle non cognitive, legate sempre più alle dinamiche ed impattanti dimensioni Fisio, Psico, Neuro, Socio, e Virtual. Vanno di conseguenza tenuti ben presenti (come nela nostra proposta) da parte delle imprese attrezzate anche tutti i contributi simultaneamente forniti dalle Discipline di impresa e da tutte quelle riguardanti i consumatori a partire da Piscologia, Fisiologia, Neurologia, Sociologia e altre connesse alle Virtualità. Facendo ricorso a tale Modello come base, diventa possibile mettere meglio a fuoco un fatto di fondo: e precisamente che lievitano robustamente (in certi Paesi Occidentali ed in presenza di multinazionali rilevanti) le potenzialità di co-creation ed in particolare di co-valuing tra imprese congrue (segnatamente dotate di apprezzabili Brand) e Individui-consumatori, entrambi visti senza limitazioni. Diversamente da quanto accade in altri Modelli, nel nostro lavoro, ampio spazio viene riservato a logiche di Management che considerano appunto ampiamente co-protagonisti (su cui si rovesciano molte variabili), anche i Consumatori intesi come Individui a tutto campo, nei Paesi Occidentali piu evoluti, ormai sempre più disponibili a superare il concetto tradizionale di consumo ovvero se si preferisce, inclini a palesare ampia attenzione ai Brand e a momenti e stimoli di stampo emozionale (non solo emulativo) sostenuti da (e innestati in) ottiche esigenziali e di egobenessere, ma anche esperienziali, educazionali, evocazionali, di entertainment ed e-varie, e così via, sotto la spinta di desideri e non solo di (convenzionali o meno) bisogni e pulsioni. Con la conseguenza che proprio nell'inseguire anche aspirazionalità (autorelaizzative o similari) gli indicati individui-consumtori di nuovo profilo, partecipano ormai direttamente e intesamente con imprese e Brand a processi di co-valuing sempre più compositi e impegnativi (e appunto non solo o tanto tradizionalmente cognitivi) con attenzioni crescenti e disponibilità articolate. Vediamo più da vicino i punti nodali dela nostra proposta occupandoci in particolare dei B-P, intesi come Binomi tra Brand e Persone (Persumer) ovvero tra Persone e Brand (di imprese congrue), con osservazioni maturate all'interno di un lavoro pluriennale e continuativo di Ricerca condotto (sempre con riferimento ai BtoC Occidentali, non solo Italiani), con l'attenzione rivolta anche a esplorare svariati (in parte sovrapposti e non statisticamente rappresentativi in sé) campioni di imprese di tipo leader (non solo di punta), e di vere e proprie multinazionali (non solo outstanding). nell'intento di confrontare anche i nostri Paradigmi e le nostre proposte (via via sottoposte) con quelli a cui le imprese di tali campioni fanno attualmente riferimento. In tal modo anche per questo paper abbiamo potuto confrontare le nostre varie ipotesi e

proposte (derivando quellada noi prescelta) anche decodificando le interpretazioni implicitamente od esplicitamente in gioco nella definizione (e nella pratica) del co-valuing "coinvolgitivo" (attivato con i consumatori dei rispettivi BtoC) attualmente in pista (ed in evoluzione), mentre ci si avvia verso gli anni del successivo decennio, atteso robustamente discontinuo, turbolento, complessivamente articolato e carico di crescenti incertezze, con cui sta continuando l'esordio il difficile ed enigmatico Terzo Millennio Occidentale.

Parte della citata (e perdurante) nostra impegnativa Ricerca ha appunto previsto una verifica ulteriore sulle dinamiche del co-valuing attivato nei Btoc Occidentali dalle imprese leader (anche italiane) anche di punta, e soprattutto su alcune delle grandi segnatamente multinazionali e outstanding, ben propense (nelle intenzioni talvolta) ad alimentare crescentemente il co-valuing (ed i relativi lievitanti benefici valoriali) con gli Individui - Consumatori (Occidentali), in ambito marcatamente "coinvolgitivo" (espresso attraverso interventi di Marketing Sistemico segnatamente ma non esclusivamente) andando ben al di là di semplici anche se intense risposte "Promo" e di basico "Care o Caring" verso i consumatori finali, anche quando si operi (aldilà dell' uso di internet, web e similari per raggiungere con Siti e similari, i consumatori-acquirenti o meno - finali) con clienti diretti costituiti da altre imprese, tipicamente Trader e similari. Nelle imprese di maggiori dimensioni e rilevanze (attente ai propri BtoC anche con spirito realmente e robustamente "coinvolgitivo" dei - e dai - consumatori finali) interventi e investimenti non si limitano ad aumentare i livelli di attenzione da parte dei consumatori finali (clienti o presunti potenzialmente tali), ma non puntano ancora (come nela nostra proposta si prevede fattibile) ad una congrua, intensa, partecipazione da co-valuers dei congrui Individui- consumatori finali a cui tali imprese si rivolgono con aperture anche web e similari in vista di favorirne (come non sempre accade) intensamente la (migliore o maggiore) predisposizione verso la fedeltà ed il dialogo (con spinte non solo più relazionali).

In tali imprese leader di punta e soprattutto nelle (grandi) multinazionali outstanding con presenza di Brand forti (che si stanno tuttora e si sono dimostrati spesso capaci di - ed inclini ad- estendere ulteriormente il raggio di azione ed il grado di penetrazione anche in zone geografiche non Occidentali), il citato co-valuing potrebbe ("coinvolgitivamente ") assumere valenze e portata ancora più consistenti. Nella raggiunta frazione delle multinazionali outstanding e delle leader (di dimensioni non robuste necessariamente) di punta si destinano spesso crescenti ed ampie risorse monetarie appunto allo (ancora migliorabile) co-valuing da "coinvolgimento" elevato (e più in generale che potrebe essere sospisti, non solo nei servizi e nei BtoC Occidentali, da nuovi, ulteriormente rivoluzionati o sofisticati processi di Marketing segnatamente sistemici). Parlòimao aora dunque dela nuova versione di covaluigda noi proposta. Si parla di una versione di co-valuing (btoc), con crescenti livelli di "coinvolgimento" (dei - e dai- consumatori finali) che non derivano peraltro dalla sola intensificazione delle attività "relazionali" tipicamente web e similari. Si puo fare di più come dice la nostra proposta, anche se nelle citate (e in quelle in assoluto non al massimo) imprese entrano in gioco significati e modalità di "coinvolgimento" che interessano da vicino dialoghi più stretti e stringenti via Advertising e Branding (Holt, 2016), e vanno oltre anche nelle dimensioni web (intensificate, con interventi non sempre di intenso e "Human" stampo, da non confondere con l'intensità d' uso di "elettronici" o meno Call center, Siti e simili. Nelle imprese grandi (ma non superiori in assoluto appunto) un ruolo importante in tal senso svolgono evidentemente anche se non invia prevalente (e in misura e termini che la nostra proposta potrebbe contribuire molto a intensificare robustamente) relazionalità e attenzionalità dilatate che riguardano anche più incisivi e continui (non freddi né manipolativi) "contatti "e dialoghi, in via di dilatazione, con i (primari) Social Network, nel rango di media ormai prorompenti in Occidente, e parzialmente all'origine anche di una maggiore finalizzazione (anche in ottica davvero "coinvolgitiva") della raccolta e dell'uso delle info e dei dati (il cui novero in certe grandi e soprattutto superiori, in quanto multinazionali outstanding e leader rilevanti, BtoC raggiunge numeri enormi ed in crescita per giunta). Si aggiunga che in questi due o tre ultimi anni (2016 incluso) il coinvolgimento (anche se non da solo) nei BtoC lievita di rilevanza in quanto tutte le imprese anche grandi sono tornate a considerare prioritaria la (intensificazione della) Fidelizzazione (che spesso riguarda anche clienti non coincidenti con i consumatori finali e comunque messi sotto ampio tiro da tali imprese). La Fidelizzazione è insomma tornata prepotentemente di ampio e prioritario rilievo in connessione al rallentamento atteso (ancora più intenso in alcune delle Economie di molti Paesi Occidentali nel 2017) mentre in molti validi Paesi (non solo Europei ed Usa inclusa) Occidentali sta ormai palesandosi e proseguendo il preoccupante fenomeno dello indebolimento progressivo (a volte ormai vistoso), ovvero dell'arretramento ed impoverimento delle classi medie, un tempo vero pilastro Occidentale ed ora in crisi anche negli Usa dove come è noto una parte fino al 13 per cento (peraltro in temuta crescita) della popolazione è considerato non solo in regresso ma sempre più vittimo o vicine alle soglie, della (quasi) povertà (non solo consumistica).

La nostra proposta potrebe andare molto oltre anche se è insomma la conferma che stanno (ulteriormente) lievitando le spinte alla Fidelizzazione in Occidente (mentre la Cina è di fatto l'unica grande realtà a cui si attribuisca ormai la forza di presentare una crescente e significativa percentuale di famiglie che tendono appunto alle classi medie, che dovrebbero diventare entro pochi anni il maggior aggregato di classi medie a livello planetario se tutto continuerà come ora col regresso anche degli Usa e soprattutto della Europa). Senza dimenticare che il circa dieci per cento della frazione del Pil Mondiale conquistato (in aggiunta al proprio) dalla Cina si è costruito a scapito della Europa che ha perso quali l'equivalente percentuale. La spasmodica attenzione riservata alla Fidelizzazione (della clientela) anche da parte di tali imprese grandi (che dovrebbero rapidamente attivare la nostra versione di co-avaluing proposta), consegue sovente dalla stessa convinzione (derivata dal pensiero di Autori chiave come il Grande Sociologo Polacco Z. Bauman) che nell'attuale Occidente i dominanti desideri, la precarietà e l'incertezza ormai radicate spingono segnatamente parti crescenti dei Giovani dell'Occidente evoluto, ad accogliere forti propensioni verso (nuove e più intense) forme di "carpe diem" nella vita con effetti vistosi anche sui consumatori e consumi. Anche ciò

contribuisce alla diffusione di interventi (BtoC) che in linea appunto con l'intuizione del citato Autore, mirano a intensificare gli stimoli segnatamente emozionali visto che stando alle idee di Bauman, sarebbe palese e irruenta la continua e quasi spasmodica (in un susseguirsi irrefrenabile in molti casi) e perversa rincorsa a ricercare emozioni una dopo l'altra e destinate a spegnere i propri effetti illusori in tempi sempre più ravvicinati, innestando una sorta di ossessione che spiegherebbe le superficialità crescenti e le infedeltà sempre più diffuse, col rischio che in presenza di appunto dominanza delle emozioni (cercate a ripetizione) si cerchino sempre più Brand impegnati, pena il calo anche di fiducia (che tende peraltro a mutare e per giunta a durare meno e a diventare più labile). Con tendenza alla sempre più selettiva defezione consumistica su certi prodotti e perfino marche. Tutto ciò spinge una parte (non tanto delle leader grandi e delle molto grandi e outstanding multinazionali) delle medie medio- grandi e anche grandi imprese a intensificare appunto la logica della ripetizione (di stampo quasi neo pavloviano per così dire) delle emozioni, segnatamente nei confronti dei Giovani, più fragili attualmente e impossibilitati a pensare a stabili prospettive, e dunque propensi a cercare "tutto (ciò che ha senso emozionale) e subito" almeno nelle intenzioni con forte selezione o in peculiari ambiti consumistici, di fronte anche anche alla realtà ormai tipicamente di Paesi come l'Italia, in cui si tende (da parte dei Giovani) non solo a restare più a lungo in Casa dei Genitori e a Parenti, ma anche a far uso dei risparmi accumulati dai Genitori - e Nonni- per assicurarsi anche la copertura dei fabbisogni dei consumi ordinari necessari e in genere fisiologici in senso convenzionale, ma non rilevanti ai fini emozionali (anche compensativi) ormai chiave. Dietro ai citati e concomitanti fenomeni che confermano anche la mutazione delle classiche configurazioni dell' originaria Piramide (dei Bisogni) di Maslow (risalente alla metà del XX secolo e come noto a quel tempo riguardante direttamente le classiche famiglie medie Usa), si palesano sempre più evidenti le motivazioni che spingono le citate imprese (anche grandi) a accelerare ed intensificare (ma non pienamente in linea con quanto ipotizzato dall nostra proposta) appunto il novero (e tipo) di stimoli, segnatamente emozionali ad ampio (e non esclusivo) raggio. Che potrebbero riuscire moltissimo e riescono (solo) meglio ai Brand veri e propri (Mattiacci e Pastore, 2013) i quali non si affidano (come accade segnatamente alle piccole imprese non di vera e incisiva nicchia che spingono sul fronte "Promo" e tipiche peraltro anche di imprese e non solo compagnie aeree, diventate anche grandi con stampo low price) e (Sharing Economy a parte) ad attività Comunicazionali ossessivamente ripetitive (che si ritrovano anche nell' esempio dell' offering dei gestori telefonici, e dell'intrattenimento televisivo), con insistenza osservata anche nell''elettronica di consumo" (un tempo legata a prodotti davvero durevoli) che interessano sempre più spesso- quando innovative o di tendenza- proprio i Giovani anche in Italia, non solo con riferimento agli ormai incredibilmente diffusi (e soggetti ad obsolescenza forzata) smartphone e device similari.

La nostra proposta tiene pienamente conto del fatto che l' attenzione maggiore al (in vari tipi ed intensità torniamo a dire, a seconda di tipo e dimensione delle imprese appunto) "coinvolgimento" (segnatamente ma non solo nell'ambito Occidentale) è favorito dal fatto che (come sostiene acutamente Bauman) l'ansimante capitalismo diffuso "pretende" che crescano i livelli e soprattutto le tipologie dei consumi, con intensificazioni di quelli appunto desideriali, visto, che, salvo rigurgiti legati alla paura della crisi, si registra in Occidente, anche con calo o stasi preoccupanti, una minore attenzionalità (da parte di molti, Giovani in testa) verso tipi di consumi e beni ritenuti (un tempo) imprescindibili nella base della Piramide tradizionale di Maslow.

Le citate imprese di punta, avanzate ed outstanding non agisconoancora apiena in line acon la nostra proposta anche se si concentrano maggiormente di un tempo in chiave di co-valuing con i consumatori finali -Individui o. Non puntano ancora alla massimo (come indica la nostra proposta) mobilitazione del co-valuing di multiplo (e marcato lievitante) coinvolgimento a più vie, in maniere robustamente importanti non solo nell'ambito web (ed internet) ovvero delle relazioni con i webnauti e websumer.

Occorre come segnala la nostra proposta agire ancora di più e innovativamente anche in chiave di dialogo, ascolto e attenzionalità elevata a almeno tre (e più) vie con aperture a raccogliere suggerimenti e stimoli dai social Networker, spesso anche come Webstoryteller ed anche Webcontentsmakers, puntando a un coinvolgimento, nei citati casi (di punta) davvero a tutto campo, continuo, non solo multimediale e multidevice, che si estenda intenso, qualitativo, "caldo", trasparente, costruttivo, attento, dialogante e non solo di stampo "automatico-elettronico" (via Siti, Call centers, App. , aperti a vari device etc). Ma ampio su più simultanee vie (tra consumatori, acquirenti finali-websocial e impresa attraverso vari nuclei e Brand) in modo da far acquisire in continuo anche info e dati, impressioni, suggerimenti, giudizi, gradimenti, attese, aspettative, e così via.

Nell'Occidente "maturo" (e non solo Europeo) Persumer (di varie fasce) e (singoli) Brand (di imprese in tal modo capaci di balzi anche attraverso i lievitanti coinvolgimenti conseguenti) come indica la nostra proposta dovrebbero amalgamarsi ormai molto di più in prodigiosi e inscindibili (non solo a livello web) Binomi (nuovi anche come concetti) che prendono slancio e forza prorompente (di ulteriore valorizzazione composita e rilevante) in presenza di operazioni e interventi (segnatamente di Advanced Marketing appunto superiori) di vero (reciproco e appagante e gratificante spesso) coinvolgimento, non da consumi convenzionali, aborriti (o dati per scontati e annoianti o considerati poco stimolanti e come tali relegati ai ruoli di acquirenti- paganti- svolto da Genitori e Parenti) sempre più segnatamente dai Giovani. Insomma, nei casi auspicati (dalla nostra proposta) molto più di punta degli attuali menzionati (appannaggio di realtà decisamente di punta e di fronte ai cambiamenti epocali e pressori delle Società liquide Occidentali), si dovrebbe assistere ad un molto più epocale passaggio ad un (ben più proficuo, fruttuoso e win-win) equilibrio di ordine superiore e di maggiore efficacia (bi-valoriale in particolare), in quanto (nei BtoC) l'impresa (rilevante) da un lato e le Persone (vere e proprie) dall'altro, dovrebbero, come dice la nostra proposta, dare maggiore, più appagante, e più gratificante sostegno alle proprie rispettive ambizioni (ed esigenze) mettendosi in campo maggiormente e più sinergicamente attraverso rispettivamente i propri singoli Brand (ulteriormente rilanciati di

conseguenza) ed i ruoli (rivalutati ed aggiornati pienamente alle nuove situazioni in gioco in Occidente) di Consumatori, divenuti (in tali selettivi casi) Persumer (ovvero inclini a modificazioni anche robuste di fronte alle insidie delle Società liquide Occidentali appunto). Una forza d'urto (più) elevata e consistente puo' infatti sprigionarsi dunque dai citati singoli Binomi (da noi inestai nela proposta innovativa), preclusi a molte imprese minori ed attardate e non riguardanti consumi considerati o diventati "banali" e dunque poco coinvolgitivi. Sorta di (vari) Giano bi-fronte, tali Binomi si evidenziano come uno dei nuovi fari rilevanti che danno il senso (e testimoniano) della nuova (mutua) rilevante ulteriore (potenziale) incisività (sinergica) di interagenti Persona e Brand (beneficiante anche della reputazione dell'impresa in gioco) che si dispongano in sostenuta relazione con moti sincroni ed effetti appunto di nuovo e superiore stampo coinvolgitivo e reciprocamente molto intenso capace di dar luogo a picchi solo sfiorati (nei BtoC) precedentemente.

Davvero con interattività robusta e composita, e ad elevato livello simbiotico con tali Binomi, Persona e Impresa potrebbero (come nella nostra versione) riusire (ausiliandosi vicendevolmente di più) ad esprimersi a più elevato livello con robusto coinvolgimento reciproco e più ampia portata, attraverso Persumer e Brand di altro superiore stampo, con ben di più, rispettivamente, di una intensificazione del rango (tipico fino a poco tempo fa) dei singoli (e presi a sé stanti) Brand e della sia pur migliorata partecipazione, da parte dei consumatori finali Nel caso della nostra versione, con i da noi proposti Binomi (naturalmente sostenuti dalle altre parti dei rilevanti Advanced e Sistemici Marketing delle menzionate imprese) si dovrebbe passare a ben altre modalità rispetto non solo a quelli solo tradizionali, di difesa e sostegno delle (finalità della) Fidelizzazioni. Seguendo la nostra versione si potrebbe andare ancora oltre attraverso i menzionati, ulteriormente rafforzati ed incisivi legami simbiotici che passano appunto attraverso i (veri incisivi) Binomi Brand - Persumer (e dunque Impresa-Persona), in grado di cementare molto di più attraverso (conseguenti) nuove modalità (con ben superiori intensità di coinvolgimento e risultanze senza elevato e magari eccessivo dispendio di risorse monetarie) di compartecipazione che viene continuamente alimentata e sostenuta (senza che permangano consumatore passivi) a più vie che impegnano sintonicamente (e in logica win win, ad alte sinergie e risultanze di valorizzazione composita per entrambi!) entrambi i coprotagonisti (Persone ed Imprese) i quali attraverso i citati Binomi i quali, anche di fronte ad aspettative elevate, contribuiscono a produrre veri e intensi (anche se non definitivo) appagamento e gratificazione e nuova, reciproca, superiore bi-fidelizzazione (da e per entrambi!). Nella nostra superiore versione, i citati due ordini di co-protagonisti (impegnati ed emotivamente capaci di mettersi in gioco, e vedersi come attori che pretendono molto e danno molto, divengono parti simbiotiche che si spendono appieno ed in forte sintonia, come Persone e come impresa, in grado, attraverso gli stessi citati Binomi (P-B o B-P), di sostenersi a vicenda e di contribuire ad una fattuale lievitazione continua delle rispettive risultanze. Attraverso tali Binomi, mentre la (se davvero e articolatamente molto coinvolta appunto) Persona mette in campo un consumatore sempre più esigente ma generoso, l'impresa (molto attrezzata) rende disponibili Brand sempre più sempre più pronti ed "esagerati", all'altezza di prestazioni ad altissimo profilo e livello (senza i quali la Fidelizzazione si contrae e non di poco!). Prestazioni che passano difficilmente attraverso schemi tradizionali, convenzionali e il solo web (con blande connessioni riferite a Social Network anche rispetto ai quali occorre impegnarsi, riuscendo a "stupire" e "assecondare" a intensità robuste). Conla nostra proposta e dunque con un impegno assolutamente incessante e fuori spesso dagli schemi usuali, le imprese (nettamente superiori e ultra sensibili) e le Persone (se ben stimolate e non deluse mai da risposte non all'altezza di esigenze ed aspettative molto consistenti anche su fronti di rilevanza soft ed intangibile che colpiscono le- e derivano da- dimensioni pure neuro, psico, e così via) tramite i citati Binomi (sostenuti all'interno di più generali e articolati, incisivi, superiori Advanced Marketing Sistemici) potrebbero sintonizzarsi a un ben più elevato livello ed intensità di bi-coinvolgimento, o di coinvolgimento elevato e reciproco, e, congiuntamente in ottica robustamente sinergica e dunque win-win, accompagnando Brand e Persumer verso una (ambita ed anelata in continuo) valorizzazione composita, percepita ed appagante, gratificante a (in modo incessante) crescente beneficio di entrambi. Va sottolineato che (anche) questi Binomi (con largo dispendio di impegni e risorse dal lato impresa e di attenzionalità da parte delle Persone davvero coinvolte) se attivati davvero e morto a fondo, potrebbero ben di più accompagnare e connotare (non da soli le evoluzioni in atto, consentendo alle imprese più attrezzate (Person - e Persumer- oriented nel senso ampio indicato appunto), di produrre maggiormente veror ed anche (più incisivo (nuovo) "senso" (di cui hanno sempre più bisogno di abbeverarsi le Persone nelle Società Occidentali, che tendono a mercificare sempre di più tutto e a far consumare con crescenti, inesorabili dispendio di stimoli). A favore di Persone che vanno aiutate a "ritrovarsi" (nell'incertezza e precarietà plumbea attuali). Poche (percentualmente parlando) imprese (capaci di conseguenza di divenire ancora e maggiormente profittevoli e trainanti) con l'adozione dela nostra versione potrebbero da subito riuscire (anche attraverso i sofisticati equilibri complessi dei citati Binomi, ovviamente sinergicamente attivati insieme ad altri Nuclei degli Advanced e impegnativi Marketing davvero Sistemici ad ampio raggio) a rafforzarsi ed innervarsi mettendo appunto in moto nuovi ed affinati processi (di Marketing Advanced Sistemici) che tra l'altro (in svariati Paesi Occidentali) consentano di beneficiare di ulteriore espansione e rafforzamenti (con possibilità di preparare, in modo anche difforme, la presenza non Occidentale, segnatamente Cinese).

In sostanza, la nostra proposta evoca a fondo l'importanza della adozione piena dei citati (spesso multipli anche in singoli Paesi e in cui operano o accentuano la presenza e la forza penetrativa segnatamente le imprese davvero preminenti, corrispondenti aad una sola frazione di imprese: quella delle multinazionali outstanding e delle altre davvero leader) Binomi P-B (o anche B-P) accompagnando e contribuendo (sempre più nei BtoC Occidentali) al potenziamento della (via via più complessa) articolazione degli (ulteriormente resi Advanced) Marketing Sistemici. Che in tali imprese si potrebero, conla nostra versione, rafforzare maggiormente e decisivamente anche in presenza di una

lievitazione delle risorse monetarie e non monetarie profuse su più fronti e segnatamente a livello di interazioni assai impegnative ma fruttuose anche tra Brand e Persumer, all'interno di uno sforzo continuo e proficuo di rafforzamento robusto ed incisivo, di superiori (e talora anche innovati) processi di (Advanced Sistemici appunto) Marketing.

Soffermandosi ulteriormente sui contenuti della nostra proposta, occorre inistere su significato e portata nella nostra versione di tali Binomi (anch'essi accompagnati, appunto, anche ad un citato difforme, assai più intenso e sofisticato e virtuoso meccanismo di uso delle lievitanti risorse e competenze impiegate e spese simultaneamente sugli inscindibili Persumer e Brand appunto) va sottolinetao che la nostra Ricerca ha evidenziato alcuni tra i vari concetti (molti dei quali da soli meriterebbero approfondimenti e Ricerche ulteriori) che escono ex novo o rivisti, rafforzati e rilanciati robustamente (con up grading rilevanti). Ci riferiamo al fatto chela nostra versione non solo in relazione anche alla affermazione dei menzionati Binomi (e delle connesse simbiosi di ampio impatto), potrebbe spingere le citate (superiori) imprese ad alimentare ancora di più e simultaneamente la consistenza e la (via via più ampia) articolazione delle rilevanti (ai fini del miglioramento continuo e significativo delle performance e delle prestazioni, con relative dilatate valorizzazioni composite anche a beneficio dei Persumer) e non sempre (in altre imprese) ben comprese e focalizzate, Personificazioni e Personalizzazioni, veri pilastri che solo la nostra versione profila e richide ed auspica in misura ampia e robusta. Questi due ordini di rilevanti concetti con la adozione piena dele nostra versione potrebbero emergere in toto (segnatamente con significati e portata ben differenti ed appunto superiorianche all'attuale livello) nelle menzionate multinazionali e imprese leader), verrebbero messi ancor meglio e pienamente in moto. e fatti ancor più ampiamente fruttare, in quanto concepiti e mobilitati senza limiti come assai incisivi co-attivatori di intensificazioni marcate del novero e dell'impatto dei benefici apportati (anche) ai Persumer (e Consumatori in genere, sempre sotto la regia delle Persone che ne guidano il comportamento) e come effetto della spinta di retrostanti e molteplici (soft e non) innovazioni e interventi, destinati a innervare le forze d'urto degli stessi menzionati Binomi B-P o P- B, anche come coacervi e recettori ad ampio spettro.

Lo stesso menzionato robusto e multiplo coinvolgimento dei Persumer (e delle Persone che guidano i ruoli dei Consumatori retrostanti) e gli effetti intensi e articolati a questo connesso, verrebbero (con l'adozione della nostra versione) dalle citate imprese (con congrue capacità) mobilitati alla grande, caricando ancora di più e sempre più di nuovi appeal e "valori" (e non solo attributi anche soft) con effetti lievitati, i Brand (avvalendosi appunto di vari altri, e non solo web, interventi interattivi e non solo stimolanti) in modo da rendere sempre più intensi e impattanti (anche nel rango di contenitori) tutti i rilevanti ordini di Personificazioni e Personalizzazioni (di stampo segnatamente ma non solo simbolico). Con l'adozione della nostra versione tutte le Personificazioniverebbero incisivamente mobilitate ed innervate palesandosi in tal modo come mobilitate (anche multiple) e corrispondenti appienao a quelle anelate (e quasi "imposte" ad elevato livello di impegno) anche inconsciamente dai Persumer, dalle Persone che consumano. Sarebbero quelle che, in particolare i Brand (non da soli ma, supportati e in congrui Binomi innestati e alimentati da essi stessi e dai Persumer) riuscirebbero appieno (e non come ora) a interpretare, rappresentare, confermare, incarnare e comunque a proporre (non solo a livello conscio) con assoluta dovizia. E ad enfatizzare, anche anticipando aspettative e proiezioni di ambizioni, aspirazioni e modelli che albergano in nuce non solo nell'inconscio dei Persumer. Si parlerebbe in tal modo di due ordini (nel senso che originano dai Persumer stessi e sono proposti dall' impresa e dagli stessi connessi Brand con sapienti anticipazioni e amalgame) di Personificazioni (multiple) davero attivate con potere di impatto e di coinvolgimento davvero superiori e pieni.

In particolare attraverso i Brand (nei Binomi innervati da imprese di estrema punta) le (superiori nei BtoC) imprese vengono messe (attraverso i citati Advanced Sistemici Marketing) in grado di osare per andare incontro alle aspettative "esagerate" ed elevate che promanano dallo stesso orgoglio delle Persone, che si specchiano nei Brand (davvero attrattivi a tutto a campo) e pretendono appunto che questi (e le imprese retrostanti) non solo siano conformi in misura robustissima ma anche capaci di nuovi superlativi stimoli con cui far sentire la Persona a proprio agio (e "sognante", appagata in continuo e solo con sempre maggiori performance) in Società Occidentali in cui come afferma Bauman, i legami forti di un tempo si allentano e quelli deboli ma imprescindibili (e appunto alimentati dagli stessi Brand oustanding che non deludano) sono riferibili appunto al nuovo modo di (aspirazionalmente) essere e consumare nell'Occidente stranito. Leve e valori molto impegnativi (messi in azione dai - e attraverso i- Brand in particolare) spingono verso continuamente rafforzate Personificazioni (e Personalizzazioni di stampo nuovo) anelate (con sfida inconscia), ed osate congruamente da Brand che non disdegnano di trovare vie anche sorprendenti con cui (a favore dei Persumer e come questi si aspettano o accettano di aspettarsi di fatto) assecondare e intensificare pure i forti fabbisogni desideriali e di astrazione da una realtà limitata, per sollevarsi o meglio astrarsi dal rifiutato (consciamente) e addirittura ignorato (a livello inconscio) "piattume" (della realtà "oggettiva") ormai visibile a occhio nudo nell'Occidente stralunato. Molti di tali Brand (ed imprese), con l'adozione dela nostra proposta verrebbero ancor più e robustamente considerati fonti di molti e significativi, determinanti "sfoghi" mediante i quali essere continuamente appagati da anche lievitanti e multiple Personificazioni, con cui far restare (secondo le aspettative anche inconsce ormai in gioco nei Persumer e nelle Persone) illusi di essere potenti e costruttori di una propria (segnatamente da parte dei Giovani) realtà che spinge appunto (una frazione significativa di Individui) ad andare anche oltre (con i Brand ed il consumo) chiedendo e pretendendo senza sosta performance roboanti, ammirando conseguentemente imprese (e Brand, ma non solo) che stupiscano con emozioni inattese o forti, e mostrino una onnipotenza sognata da chi appunto tende sempre più a fuggire dalla realtà del precariato e della incertezza, accompagnati dal grigiore che si vuole ignorare o superare. In tale nostra versione i Brand (e le imprese) del tipo indicato sarebbero robustamente ritenute (senza minimamente deludere) incessantemente in grado di far affluire quanto di sorprendente viene attribuito attraverso Personificazioni anelate (e in certa misura proiezioni di attese

elevate), vissute come imprescindibili antidoti, in linea con sogni e illusioni (di Persone che consumano) ovvero celebrate dall'ansia di vincere sempre (non solo con l'intrattenimento marcato) le frustrazioni, e dunque compensando col pretendere il massimo o l'estremo sempre più impegnativo (segnatamente da Giovani, delusi o ormai protesi al "Carpe diem" in Occidente) da Brand che devono essere lontani dai soli bisogni di base (fattuali) di riferimento. In tal modo le imprese, con l'adozione dela nostraversione, resisterebbero molto bene, sposterebbero ulteriormente verso l'alto la competizione accorpandomolto bene e tutte le molteplici Personificazioni (e Personalizzazioni) con cui farsi paladini che rispondono ad aspettative enormi, anticipando anche i sogni e stupendo incessantemente (e a forti balzi) Persone (e Consumatori) che pretendono continui e robusti superamenti ed in logiche Rush non si accontentano neppure di emozioni continue ma semplici !. Si produrrebbe intensamente in questo modo la dilatazione di leve e valori con cui dar luogo alle attivazioni (outstanding) di sempre più impegnative e anche stupefacenti Personificazioni, in modo da fornire come imprescindibile ormai in Occidente e segnatamente per i Giovani, le risposte superiori al fabbisogno crescente di forti oltre che continue emozioni, senza le quali la delusione può essere robusta anche in Persone che altrimenti virano (con le proprie Tribù e talvolta con i propri sciami) alla ricerca di altro migliore, stravolgendo in tal modo anche archetipi tradizionali, inclusi quelli del lusso tradizionale. Nel senso che talora le strabilianti emozioni non si riferiscono tanto a servizi (o prodotti "fisicamente"intesi) di prezzo elevato, essendo in grado le (forti) attese di Personificazioni attrattive (e inconsce esse stesse spesso) di spingere proattivamente verso risposte elevate, conformi alle richieste promananti dall' orgoglio delle Persone che vedono nelle Personificazioni (dei Brand segnatamente) lo specchio delle proprie ambizioni e dei propri fabbisogni chiave, sempre più intangibili (con riferimento di riflesso ai soli consumi che contano).

Le Personificazioni che vengono pretese e anelate, (ovvero anche accettate su proposta diretta dei Brand- e delle imprese retrostanti) dai Persumer co-protagonisti (dei Binomi indicati), e che trovano modo di attecchire e funzionare molto intensamente anche sul fronte coinvolgitivo a più vie, non riguardano tanto la "fisicità" dei prodotti (o il profilo "base" dei servizi) che diano ottima prova di sé!. Nelle citate (perseguite come nella nostra proposta) Personificazioni (tramite ma non solo i Brand chiave che si collegano ai Persumer in termini di Binomi) la Persona ritrovverebe appieno (come vuole ritrovare) il meglio per sé e per i gruppi chiave da cui si ritiene rappresentata con gratificazione (che approcci di You da soli potrebbero invece non garantire, con minor fidelizzazione conseguente anche a non elevati gratificazione e appagamento). Lo stesso (in misure variegate) accadrebbe per le Personalizzazioni (non solo o soltanto legate a connotazioni fisiche dei prodotti e servizi, ovviamente), di norma mediate dalle Personificazioni e più tipiche di Brand oltre modo rilevanti, se in Binomi congrui (che solo la nostra porposta prevede e considera perno sostanziale nei BtoC Occidentali!)

Va evidenziato che con l'adozione piena dela nostra proposta (con perno sui veri Binomi indicato) le stesse menzionate Personificazioni e Personalizzazioni (nei termini e significati indicati spesso lontani da quelli convenzionali e restrittivi) favorirebbero al massimo anche le intensificazioni (del coinvolgimento) destinate a salire ulteriormente anche in relazione agli attuali ed attesi impatti di due ordini di digitalizzazioni, la seconda dei quali legata alla prospettata diffusione di un numero assai consistente di (anche attuali e noti) oggetti fisici arricchiti sempre più (in futuro) da connessioni immediate e implicite a internet e web mediante decine di miliardi di sensori (e simili, appunto collegabili o collegati immediatamente a web o internet), darà luogo ad un ulteriore crescente afflusso di info e dati via internet ed anche ad una pluralità di nuovi e più efficaci ed efficienti servizi resi disponibili (via web e non solo) ai protagonisti di un urbanesimo in forte lievitazione che tende a prevalere sul Pianeta e a dar appunto luogo a città e agglomerati Metropolitani via via più grandi e "connessi" a tutto campo.

Sottolineiamo in aggiunta quanto segue e consegue, ove la nostra proposta di nuova versione di co-valuing fosse acolta e adottata appieno, per cominciare da una frazione di imprese primarie che diverrebbero ancora più e decisamente coinvolgitive (e oltremodo outstanding e non meramente multinazional) i nei Btoc Occidentali promuovendo con larghissimo piglio i co-valuing outstanding che progrediscono, lievitano, producendo ancora maggiori soddisfazioni e risultanze non solo attraverso quelli da considerare appunto ormai centrali (e da rafforzare in vi continua) Binomi Persone-Brand che connoterebbero in tal modo anche i Marketing Sistemici (segnatamente Advanced) di tali imprese. Dando ulteriore slancio agli interi "corpus" di (ogni unitario ed in genere Advanced) Marketing Sistemico (di tali imprese) che andrebbe sempre più connotato anche da altri pilastri ovvero anche da altri Nuclei che (come nel caso dei Binomi Brand –Persone" Nucleo "B" per eccellenza) chiamiamo da un paio d'anni altre "B". Insomma, abbiamo trovato conferma che la nostra tesi: la versione innovativa proposta farebbe, se adottatadalle principali imprese Btoc Occidentali, fare un salto assai consistente ai co-valuing (con i Consumatori- Individui) favorendo una chiara e lievitante propensione ad allargare (per il momento ad almeno tre) il novero dei Nuclei di originali "B" come abbiamo già anticipato (anche in due recentissimi lavori) il numero e la articolazione dei rilevanti grappoli (che noi chiamiamo "B") che vanno a delineare (via via e ormai e molto più delle tradizionali e pur evolute P) gli Advanced, Sistemici Marketing (BtoC) in avvicinamento al terzo decennio dell'inizio del difficile e complesso e carico di incertezza, Millennio in corso.

Ove si adotti la nostra versione proposta, in ottica fortemente coinvolgitiva (nei termini indicati) altri (ciascuno pluri multiplo) dilatati ed innervati Nuclei di "B" ad alta incisività, interconnessi e sinergici (nella stessa singola superiore impresa) trvano modo di fare la propia comparsa e di produrre risulataze valoriali cospicue insieme all' emergente e trainante Nucleo della "B" dei citati Binomi (Brand- Persumer) includendo appieno: il Brand sempre più articolato in B-P; il Nucleo della "B" riferita al (od ai, quando ne siano presenti diversi nella stessa impresa concepita come singola Galassia o pluralità di Galassie) Bunch (sorta di Bouquet di svariati e da aggregare, significativi Marketing interi, e non più singole porzioni essi). E un terzo (eventualmente articolabile) Nucleo di "B" " inclusivo del

novero delle altre (ancillari) quattro (in ottica di coinvolgimento) specifiche "B": Blend, singolo o meno, collegato a Boost, Boxes e Bind segnatamente) di cui andrrebbero approfondite ulteriormente contenuti e portata dando spazio ad un ulteriore step della Ricerca continuativa in atto. I (citati) prorompenti co-valuing da noi proposti se adottati appieno da tali imprese (nei Btoc Occidentali segnatamente) enfatizzerebbero robustamente e dunque almeno una o più (ciascuna pluri multipla e variegata) Triade (ripetibile in ogni mega impresa) di Nuclei di "B" e che si delineerebbe come superiore (ed in parte nuova oltre che trattata innovativamente in certa misura) Super Aggregato (inclusivo delle "amalgame" riferite a rilevanti Binomi di Brand-Persumer e di altri due Nuclei di "B" appunto). Ogni menzionata Triade conterrebbe davvero tre Aggregati, ciascuno con Cinquine a partire da quelle del più complesso Nucleo di (ogni singolo) Bunch (che lavora anche su più aree geografiche e mediante incisivi web).

Questo lavoro con approfondimenti diretti e materiale ad hoc (attraverso siti e documentazioni accessibili) e soprattutto con sforzi di decodifica, ha insomma posto in chiara luce che la proposta di una nostra versione più incisiva di co-valuing, consente di accedere a più elevate opportunità accessibili mediante la mobilitazione di un numero crescente di (sempre più articolate) svariate (con nostro neologismo) singole "B", già confluenti in ben tre Nuclei di prepotente ingresso in scena (anche a fini coinvolgitivi) nei rilevanti e compositi Aggregati inclusi nei complessivi ed anche marcatamente Advanced Marketing Sistemici (per i Btoc Occidentali appunto) che in molti casi anche attraverso i menzionati Binomi (di Brand- Persumer) enfatizzano la centralità della Persona (più che gli "You") in ottica appunto di forte vero e incisivo e (condiviso e co-costruito) coinvolgimento.

Questo lavoro (e la pluriennale Ricerca a cui fa pure riferimento) pare tra l'altro confermare (con riflessi tenuti ben presenti dalla versione di co-valuing proposta) che si dovrebbe lavorare sempre considerando ancora imprescindibili (almeno tendenziale nei casi di maggiore successo) le impostazioni centrate sull'"Age of Person " come l'abbiamo chiamata con nostro neologismo, in confronto con la più agevole (ma meno fruttuosa) "Age of You" (perseguita da imprese che talora interpretano il coinvolgimento in modo meno favorevole alle Persone) con un numero minore di (eclatanti) Personalizzazioni tipiche appunto delle imprese che pongono enfasi (anche non centrale) sulla (sola) "Age of You". Le imprese di stampo realmente e fortemente coinvolgitivo (in senso ampio) aperte appieno alla nostra proposta di versione inerente al covaluing, daranno via via spazio ad ulteriormente Advanced Marketing Sistemici (nei BtoC Occidentali) rifacendosi progeressivamnte a Nuclei di articolate "B", overp promuoveranno sempre più evoluzioni rilevanti delle (ormai sempre più intensificate) configurazioni dei propri Marketing Sistemici (coinvolgitivi dei Consumatori finali anche con nuova delineazioni), ri- modulati e rafforzati senza limitarsi (come accade invece ad altre imprese in genere meno performanti) a lavorare in in relazione alla ormai nota "Age of You" di cui secondo molti si sentirà ancora parlare nei prossimi anni.

6. Enfasi ulteriori sulla nostra proposta relativa all'ulteriore potenziamentoo degli effetti dei co-valuing (nei BtoC)

Mentre le occasioni di co-creation (anche attraverso interventi di open innovation) stanno lievitando robustamente, all'interno dei dinamici fronti sui quali si registrano attivi o in via di affinamento e di lancio svariati co-valuing con ruoli di punta, merita citazioni peculiari la nostra proposta di una versione ancora più incisiva ed impattante rispetto alle tipologie (da noi sottoposte ad attenzione) rivelatesi non ancora pienamente eccellenti nei BtoC (Occidentali), segnatamente con riferimento a parte delle multinazionali che si muovono ormai sulla scia di quanto da noi proposto ed evidenziato in questo lavoro. Parliamo appunto di una nostra versione advanced rispetto alle tipologie che come abbiamo visto non innervano ancora molto più robustamente Brand in grado, attravreso l'innesto nei Binomi "B-P" di essere progressivamente assai conformi alle aspettative mutevoli (anche non cognitive) delle clientele finali e sotto la spinta di up grading pure Brand focused, potrebbero rivelarsi pienamente idonee ad attirare simbioticamente gli Individui-Consumatori in numero maggiore e soprattutto a coinvolgere a due o tre vie (considerando anche il ruole di concomitanti e specifici social network) e crescentemente Individui - consumatori, in tutte le dimensioni in gioco (a livello neurale, di profondo e non solo di conscio e preconscio). La validità e le novità delle nostre intuizioni e della citata proposta (non solo riferita ai perni costituiti ormai da Binomi B-P- o P-B) trovano almeno in nuce conferma dale propensioni delle più incisive e primarie imprese leader e multinazionali a rendersi sempre più conto di dover promuovere ancora una impennata progressiva in Occidente, consapevoli di dover agire con ancora più intense e vere robuste simbiosi e sintonia a tutto campo (con spinte chiave sui fronti anche cognitivi) con le dimensioni chiave dell'Individuo ancora prima che con le istanze dei meri consumatori. Le nostre verifiche e i nostri confronti anche diretti con una porzione di tali significative imprese (dotate di strong Brand) confermano che all'essenza della nostra proposta (e dei neologismi connessi) si stanno avvicinando (o si potrebbero avvicinare) non solo svariate multinazionali di rilievo nei BtoC. Ci attendiamo dunque che attraverso il pieno accoglimento della nostra proposta tali imprese riescano a breve a mobilitare ulteriormente affinate mosse e scelte che inducano sempre più alla (o sono anche il frutto di) adesione a concezioni nuove e dirompenti degli stessi Marketing advanced e Sistemici. Trasversali, compositi e diffusi nelle Organizzazioni connesse e ben presidiati nei "core elements" direttamente dagli Organi di governo di esse. La propensione a far lievitare i propri co-valuing prorompenti sempre più vicini alla configurazione delle formule (/ad alta potenzialità) da noi proposte, si accompagnerebbe via via con la (o deriverebbe sempre più dalla) dilatazione del novero degli altri Nuclei delle B (nei nostri neologismi attiranti sempre più l'attenzione i) che accompagnetrbbero uno dei perno costituito appunto da almeno uno (per cominciare) degli innervate Binomi B-P a cui comparteciperebbero appunto e molto di più anche gli Individui consumatori che con i propri comportamenti più

attenti e favorevoli a specchiarsi nei (o fare arricchire di contenuti e plurime Personalità anche impegnative) Brand con rango rilevante, ausilierebbero anche una rivoluzione nella evoluzione in parte osservabile nei Marketing che sfuggono a stereotipe classificazioni e a riduttive concezioni di Organigrammi convenzionali, caricandosi di contenuti e di forze di impatto che potrebbero salire ancora sfociando anche in aggregati eccellenti che potrebberto perfino indurre a trovare una dizione equivalente quella di Macro Marketing Sistemici di una singola impresa eccellenete che adottasse appieno la versione da noi proposta. Con l'adozione dela proposta indicata entrerebbero pienamente in scena, con ampi riflessi valoriali, svariate B (e b), che ben accorpate in Nuclei accostati appunto al Nucleo del Binomio (o meglio dei Binomi) B-P sarebbero sempre più destinati a rivelarsi come espressione eccellente dei notevoli frutti della compresenza inscindibile (nei co-valuing di rango superiore appunto) di Individui e Brand nelle vicende di primario rilievo nei Btoc Occidentali. In tali casi insomma si libererebbe una (assai più marcata e aggiuntiva) forza d'urto dei (resi assai piu incisive e pregnanti) co-valuing, che si estenderebbe appunto dai B-P ad altri Nuclei delle (ulteriori) B con pieno impatto (sul fronte economico per l'impresa e su qulli di notevole interesse anche per il consumatore stesso), in conseguenza di dilatate sintonie, relazionalità, inteconnesioni e soprattutto di empatia, e convergenze emotive, simboliche e fattuali, non che di identificazione reciproca e di appartenza, tra impresa- Brand e Individui-consumtori.

Non solo intensificando gli investimenti ed i budget emozionali-neurali (ed e- oriented) le citate imprese adottando lòa nosdtra prtoposta oltre a fidelizzare maggiormente e stabilmente ed in senso nuovo gli Individui-consumatori, procurerebbero appieno un doppio ordine di benefici e di barriere che si tradurrebbero in continue dilatazioni delle attrattività delle stesse Proposition offerte e percepite e delle consistenze valoriali e di Brand equity in gioco, con la piena complicità appagata degli Individui che impongono sempre più Personificazioni impegnative (ed anche composite) ai Brand in grado di assecondare ad alta intensità Individui ausiliatiin eccellenti co-valuing, a esprimersi pure (con dosi massicce di congrue e continue emozionalità e "hyper stimuli") a livello di aspirazionalità elevate, desideri intensi e variegati, sogni impegnativi e non solo di esperienzialità multiple.

La nostra versione rende molto incisivo il novero dei (da noi proposti, delineati e concepiti in continui dinamismi e metamorfosi) Nuclei (di advanced Marketing) con cui ben dialogano e i interagiscono, in evoluti e preganti co-valuing appunto, consumatori- Individui e impresa (Brand). Con capacità di riverberare sugli affetti e di moltiplicare gli effetti valoriali di co-valuing che vede Persumer (ovvero Individui- Consumatori con particolare (in Occidente) a sfogare anche attraverso B-P, le attese connesse al coacervo di fattori "motivanti" anche non cognitivi accessibili solo a Brand molto forti e con Personalità e composizione valoriale robusti, frutto anche di favaorevoli e co-utilizzate Percezioni superiori da parte degli esigenti Individui-Consumatori di cui il Brand (imnervato in B-P congrui), diviene sempre più proiezione a più livelli, anche di sogni e desideri, oltre che di emozioni significative. Con possibilità di eccellente impatto valoriale anche dai versanti della co-produzione valoriale e della co-fidelizzazione (reciproca) per così dire, di fronte a consistenti e crescenti robuste sinergie biunivoche con ulteriori benefici crescenti di fedeltà, cross-selling, premium, ripetizioni di acquisto, e via dicendo!!

7. Considerazioni finali e auspicati approfondimenti e diffusioni

Prendendo le mosse dalle anche originali decodifiche e deduzioni ricavate non solo dalla (re) interpretazione di una porzione della vastissima letteratura (di varie Discipline) che offre una panoramica della co-creation riferita all'intero Globo, questo lavoro si è premurato di far cogliere l'assoluta necessità di considerare (attraverso lo schema portato avanti da un Modello a due strati) che alcune rilevanti (e fruttuose valorialmente parlando) tipologie di co-valuing, derivano da un mutato (ovvero in impennante modifica) rapporto tra imprese (e non solo) con altri Soggetti ormai approdanti o approdati al rango di co-protagonisti dello scenario e di Chains (anche non non tradizionali), con larghi effetti (win –win) di produzione co-valoriale (Golinelli, 2017). Fanno da esempio (anche da apripista) casi (non solo in nuce) che emergono basandosi sulle simbiosi tra Imprese (riattrezzate sistemicamente) ed Individui-segnatamente consumatori. E' quanto avviene ad esempio a scia della nostra proposta (che sta trovando via via applicazione) di dar ampio risalto a quello che con nostro neologismo chiamiamo Binomi B-P la cui importanza nei BtoC è indubbia e fa appunto da cassa di risonanza per varie fattispecie e altri settori. L'adozione della nostra versione, destinata a ulteriori affinamenti nelle auspicate best practice, enfatizza anche la crescita di importanza dei realmente advanced Marketing sistemici nei quali anche altri due Nuclei di importanti B (come le chiamiamo con neologismo la cui essenza sta entrando nell'uso) tendono ad emergere proprio a scia dello schema riportato anche dal nostro Modello. La nostra versione se adottata va oltre alle tipologie di co-valuing da un lato non concernenti imprese davvero Sistemiche e dall'altro coinvolgenti solo consumatori e non Individui-Consumatori nei comparti dei BtoC (ridefinibili anche come CtoB o anche PtoB) in cui posono ulteriormente dilatarsi le prospettive tradizionali della co-creation, ove si focalizzi appieno l'attenzione anche sulla partecipazione (insieme alle imprese) nella co-creation, degli Individui- Consumatori finali-Persumer le cui dinamiche sono ampiamente meritevoli di nuone impostazioni. Fermo restando l'auspicio che la versione da noi proposta per i BtoC possa in tempi brevi essere estesa im modo innovativo anche ad altre porzioni di BtoC e dei BtoB con la stessa logica controcorrente evidenziatanon solo dal Modello evidenziato, si deve enfatizare che ormai sono sempre più numerosi i comparti specifici le cui evoluzioni risentono ampiamente ed in modo peculiare degli impatti delle logiche Sistemiche e delle implicazioni della Sostenibilità e della Cibernetica.

Prendendo spunto dal Modello e dai vari elementi proposti, conformi a quanto sta robustamente accadendo o evolvendo nelle maggiori e non solo multinazionali imprese Occidentali, anche molte altre tipologie di imprese (e di Organizzazioni) potrebbero, con riferimento non solo ai BtoC trovare ispirazione per accogliere la nostra proposta di co-valuing, con configurazione e contenuti in grado di dar luogo ormai e progressivamente anche a nuove (o più ricche di potenzialità anche immediate) tipologie (win-win) nelle qualiappunto anche i consumatori intesi come Individui, ovvero Persumer, apportino contributi valoriali con impresa che adottino una congrua prospettiva Sistemica. Ciò equivale (anche come segnalano i casi di confront), accedere ulteriori nuove opportunità di co-valorizzazione appunto sistemica passando dalle logiche di produzione di valore per il cliente a quelle ben piu articolata (e non esclusive) di co-produzione di valore con il cliente (finale), entrando con questo in piena sintonia e simbiosi.

Molte (altre) imprese (e non solo) potrebbero prendere spunto dalle originalità evidenziate in questo lavoro per spingersi a propria volta verso similari o analoghe categorie di co valuing, tenendo conto di quanto riferisce anche il nostro Modello a due strati e di quanto abbiamo propostocon una nuova versione specificatamente dotata di logiche, contenuti, e meccanismi di funzionamento ingrado di mobilitare appunto molto incisivamnte i0 (sempre più) co-protagonisti simbiotici e sintonici: le imprese segnatamente (divenute) Sistemiche ed i cangianti Individui, retrostanti ai modificati ruoli di consumatori finali (nei Btoc Occidentali). Le varie originalità di tale lavoro e della nostra versione da noi proposta sono utili, segnatamente nei termini in cui confermano le possibili diffusioni di modificati e nuovi approcci (di valorizzazione anche conposita) ulteriormente e più proficuamente attivabili non solo nei Btoc e che derivano da una congra decodifica delle opportunità abbordabili (e contendibili) a seguito della presenza di un ampio (e non sempre considerato appieno) coacervo di fonti di impatti e cambiamenti nel Globo, e in grado di ricadere a pioggia nei confronti sia delle imprese (che decidano di divenire sempre più Sistemiche) e sia dei Consumatori visti ormai come Persone-Individui. Entrambi costoro se reali ed incisivi co-protagonisti, divengono maggiormente inclini ed abili nel partecipare a nuovi processi di scambio ad alta rilevanza valoriale. Questi scambi, da noi definiti di "valori per valori", mettono in campo una serie nutrita ed in lievitazione di elementi che segnatamente di stampo non solo cognitivo, portano a dilatare sia gli effetti sulla complessiva valorizzazione sistemica di impresa e sia sui benefici valoriali ampi per i Consumatori- Individui, ponendo in luce che lievitano le proiezioni positive in quanto i Brand si rafforzano (a notevoli livelli nella nostra nuova versione), a propria volta in tali scambi incorporando un novero crescente di più attrattive e più coinvolgitive "Personalità" e "Personificazioni" sospinte (con ampi riflessi) dagli stessi consumatori Individui con sinergie e simbiosi che determinano crescenti benefici da interazioni e reciproche soddisfazioni anche percettive. Insomma, attraverso nuove versioni do co-valuing come la nostra, anche i consumatori - individui in generale (nonche i rilevanti social network) al pari dei Brand risentono positivamente dei filoni Sistemici e di quelli dell'Antropocene e della Cibernetica, attraverso le stesse menzionate Chain of Chains ed i numerosi articolati Bubbles delle cui spinte (anche non cognitive) essi stessi tengono ben conto, consentendo di affinare congruamente gli approcci Sistemici, appunto, segnatamente applicati ai temi di Management e delle (mutate) imprese.

Bibliografia

ALBEE A. (2015), *Digital Relevance: Developing Marketing Content and Strategies that Drive Results*, Palgrave Mcmillan, London.

ANDERSON C. (2006*), The long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York.

ASANO M., KHRENNIKOV A., OHYA M., TANAKA Y., YAMATO I. (2015), *Quantum Adaptivity in Biology: from Genetics to Cognition*, Heidelberg-Berlin-New York, Springer Marketing and Innovation, Springer Science & Business Media, London.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2015), " The non-existent firm: relation between corporate image and strategy", *Sinergie*, vol. 33, n. 97, pp. 313-323.

BARILE S. (2011), *Management Sistemico Vitale*, Kappa, Roma.

BARILE S., LUSH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 652-674.

BAUMAN Z. (2008), *Consumo dunque sono*, Laterza, Roma-Bari.

BLACK I., VELOUTSOU C. (2017), "Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity", *Journal of Business Research*, vol. 70, n. C, pp. 416-429.

BOARETTO A., NOCI G., MARIA PINI F. (2011), *Marketing Reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Gruppo24ore, Milano.

BONFERRONI M. (2016), *La Fine del "Consumatore" e la Nascita della Human Satisfactio*n, Mind Edizioni, Milano

BRADLEY A.J., MCDONALD M.P. (2011), *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Harvard Business School Press, Harvard.

BRODIE R.J. (2017), Commentary on "Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity, and brand community identity", *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 430-431.

CADENAS H., ARNOLD M. (2015), "The Autopoiesis of Social Systems and its criticisms", *Constructivist Foundations*, ISSN: 1782348X, vol. 10, pp. 169-176.

CALDER B.J., ISAAC M.S., MALTHOUSE E.C. (2016), "How to capture consumer experience: A content-specific approach to measuring the engagement", *Journal of Advertising Research*, vol. 56, n. 1, pp. 39-52.

COHEN Y., ROZENES S., HOROWITZ R. (2017), "Integrating Strategic Considerations and Value Co-creation in Project Management", *Universal Journal of Management*, vol. 5, n. 2, pp. 94-99.

DOMINICI G., YOLLES M., CAPUTO F. (2017), "Decoding the Dynamics of Value Cocreation in Consumer Tribes: An Agency Theory Approach", *Cybernetics and Systems: An International Journal*, vol. 48, n. 2, pp. 84-101.

DUCOIS F., TOFFANO Z. (2016), "Eigenlogic: a Quantum View for Multiple-Valued and Fuzzy Systems", in *Quantum Interaction Conference 2016 (QI2016)*, San Francisco, CA, USA, July 22, 2016 arXiv:1607. 03509.

EDVARDSSON B., TRONVOLL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.

EIDENREICH S., WITTKOWSKI K., HANDRICH M., FALK T. (2015), "The Dark Side of Customer Co-Creation: Exploring the Consequences of Failed Co-Created Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 3, pp. 279-96.

FIOCCA R., MARINO A., TESTORI M. (2007*), Brand management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, Etas, Torino.

GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.

GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G. (2015), "Value co-creation between the 'inside' and the 'outside' of a company: Insights from a brand community failure", *Marketing Theory*, vol. 15, n. 2, pp. 155-178.

GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F., MASARU Y. (2015), "Towards a common framework for knowledge co-creation: opportunities of collaboration between Service Science and Sustainability Science",*Sustainability Science*, vol. 10, n. 5, pp. 670-695.

GOLINELLI G.M. (2017), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso l'impresa sistema sostenibile, IV Ed. zione, vol. 1*, Cedam, Padova.

GROONROS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.

GUMMESSON E., MELE C. (2010), "Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration", *Journal of Business Market Management*, vol. 4, n. 4, pp. 181-198.

HAUSER R.J., URBAN G.L. (2016*), From Little's law to Marketing Science*, MIT PRESS, Cambridge.

HOLT D. (2016), "Branding in the Age of Social Media", *Harvard Business Review*, vol. 94, n. 3, pp. 40-50.

HOWE J. (2010), *Crowdsourcing. Il valore partecipativo come risorsa per il futuro del business*, Luca Sossella Editore, Bologna.

KAISER A., KRAJULY F. (2016), New extra: "Creating and Inferring Explicit Knowledge of Needs", *Journal of Futures Studies*, vol. 20, n. 2, pp. 79-98.

KASSEL K., RIMANOWICZ I. (2016), "The Sustainable Mindset: Connecting Being, Thinking, and Doing", *Management Education.* Submission #16659 to the 2016 Academy of Management Annual Meeting.

KHRENNIKOVA. (2016), "Social laser:" action amplification by stimulated emission of social Energy", in Phil. Trans. Royal Soc. 374, n. 2054, 20150094.

KOHTAMAKI M., RAJALA R. (2016), "Theory and practice of value co-creation in B2B systems", *Industrial Marketing Management*, vol. 56, n. 1, pp. 4-13.

LALONE N., TAPIA A. (2016), "Fluctuations, technologies and media: social change and sociology change", *Information, Communication & Society*, vol. 19, n. 5, pp. 559-564.

LEEMANS R., SOLECKI W. (2013), "Transdisciplinary global change research: the co-creation of knowledge for sustainability", *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 5, n. 23, pp. 420-431.

LENARTOWICZ M. (2015), "Creatures of the Semiosphere: A problematic third party in the humans plus technology cognitive architecture of the future global superintelligence", *Technological Forecasting and Social Change*, ISSN: 0040-1625, (In press).

LINDSTROM M. (2013), *Neuromarketing, attività cerebrale e comportamenti d'acquisto*, Maggioli editore, Rimini.

MAGIDS S., ZORFAS A., LEEMON D. (2015), "The new science of emotions", *Harvard Business Review*, vol. 93, n. 3, pp 66-76.

MARINO A. (2006), *Il Marketing sistemico di impresa*, Cedam, Padova.

MARINO A. (2015), *I binomi Brand-Persumer e Persumer-Brand negli advanced marketing sistemici BtoC occidentali nelle imprese rilevanti*, Università degli studi di Bergamo, ISBN: 978-88-89555-55-2.

MARINO A. (2015), *Le nuove B degli advanced marketing sistemici delle rilevanti imprese out standing negli BtoC occidentali*, Università degli Studi di Bergamo. ISBN 978-88-89555-52-1

MARTINI M.C., GALLI G., ARSENI C. (2016), "Brand Trust: un costrutto multidimensionale ed evolutivo", *Micro & Macro Marketing*, vol.25, n. 1, pp. 17-38. ISSN: 1121-4228.

MATTIACCI A. (2003), *Il Marketing consumer-based. Un modello della product offering*, Cedam, Padova.

MATTIACCI M., PASTORE A. (2013), *Marketing, il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.

NYFFENGER B., KROHMER H., HOYER W.D., MALAER L. (2015), "Service brand relationship quality: hot or cold?", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 1, pp. 90-106.

OTNES C.C., TUNCAY-ZAYER L. (2012), *Gender, culture, and consumer behavior*, Routledge, New York.

PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2007), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.

PRAHALD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.

PUNJAISRI K., BALMER J. (2016), "Brand value co-creation with employees through the Leader-Member Exchange theory: the case of a corporate brand". *Paper for The 19th symposium of the International Corporate Identity Group (ICIG)*, Colchester, UK, (13-15 June 2016).

RAMASWAMY V., OZCAN K. (2014), *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford.

RAVALD A. (2010), "The Customer's Process of Value Creation", *Mercati e Competitività*, vol. 1, n. 1, pp. 41-54.

ROBERTS N.C. (2015), *The Age of Direct Citizen Participation*, Routledge, London.

ROSSI C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, Franco Angeli, Milano.

ROUND D.J.G., ROPER S. (2012), "Exploring consumer brand name equity: Gaining insight through the investigation of response to name change", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 7/8, pp. 938-951.

SCHAU H.J., MUNIZ A.M., JR., AMOULD E.J. (2009), "How Brand Community Practices Create Value. ", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.

SCHIVINSKI B., CHRISTODOULIDES G., DABROWSKI D. (2016), "Measuring consumer engagement with Brand-Related Social Media Content", *Journal of Advertising Research*, vol. 56, n. 1, pp. 64-80.

SCHMITT B. (1999), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The free press, New York.

SCHULZE C., SCHÖLER L., SKIERA B. (2015), "Customizing Social Media Marketing", *The MIT Sloan Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 8-10.

SCHUMACHER M.C., KUESTER S., FLOTOTTO D. (2015) " Idea competitions in new Service Development: Co-creation with a certain Consumer Group", *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (AMS), Annual Conference*, pp. 429-432, Springer,Cham.

SMITH J. (2016), "New texts for new times", *Quirk's Marketing Research Review*, March 2016, n. 1, pp. 44-49.

STORBACKA K., BRODIE R. J., BOHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016), "Actorengagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 7, pp. 3008-3017.

VALENTINOV V. (2015), "From equilibrium to autopoiesis: a Luhmannian reading of Veblenian Evolutionary economics", *Economic Systems*, vol. 39, n. 1, pp. 143-155.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service Dominant Logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.

VAUTIER J.F. (2015), "Making a Causal Contextualization with the Four Causes of Aristotle", *Advances in Systems Science and Application*, vol. 15, n. 2, pp. 174-185

VAZQUEZ M.V., CAMACHO M.A.R., SILVA F.J.C. (2013), "The Value co-creation process as a determinant of customer satisfaction", *Management decision*, vol. 51, n. 11, pp. 1945-1953

WARDLEY L.J., BELANGER C.H., NADEAU J. (2016), "Theory and practice of value co-creation in B2B systems", *Industrial Marketing Management*, vol. 56, n. 1, pp 4-13.

VOYER B.G., KASTANAKIS M.N., RHODE A.K. (2017), "Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective", *Journal of Business Research*, vol. 70, n. C, pp. 399-410.

WINSOR J. (2010), *Flipped: How Bottom-Up Co-Creation is Replacing Top-Down Innovation*, Agate Publishing, Chicago.

TRACK

DRIVERS OF BUSINESS AND SOCIAL PERFORMANCE

The innovation performance of research spin-offs and the mediating role of absorptive capacity
DIEGO MATRICANO, ELENA CANDELO

The World of Aldus Manutius (1494-1515), a Renaissance Publishing Venture: Materiality, Cultural Entrepreneurship, and Institutional Dynamics in Markets
FRANCESCO CRISCI

The innovation performance of research spin-offs and the mediating role of absorptive capacity

DIEGO MATRICANO* ELENA CANDELO•

Objectives. *Research spin-offs (RSOs) are new high-tech ventures promoted and launched by academic researchers who aim to exploit the results of their previous research projects (Clarysse et al., 2011). Empirical evidences show that RSOs face some difficulties in achieving satisfactory innovation performances (Agarwal and Audretsch, 2001; Agarwal et al., 2002). In other words, they cannot easily launch new products/services or introduce new technologies on the final market. In order to clarify this phenomenon, entrepreneurial scholars are currently interested in investigating the antecedents, the dynamics and the processes that can affect RSOs innovation performances (Nerkar and Shane, 2003; Ensley and Hmieleski, 2005; Rotharmael and Thursby, 2007; Zahra et al., 2007; Zhang, 2009; Wennberg et al., 2011). In an attempt to contribute to this field of research, we aim to develop a theoretical model rooted in the resource-based view (RBV) and in the institutional link perspective (ILP). Particularly, we aim to focus on the resources available when new RSOs are launched (the antecedents) and on inter-organizational routines (the dynamics and the processes). We try to investigate their impact on the RSOs innovation performance and, above all, we consider the mediating role of absorptive capacity, i.e. a firm's ability to recognize, assimilate and apply external knowledge.*

Methodology. *Since we aim to develop a theoretical model linking RBV, ILP, absorptive capacity and innovation performance achieved by RSOs, an extensive and systematic literature review is the research methodology chosen for the present paper.*

We start from seeking one or more theoretical backgrounds useful to proceed in a rigorous way. Different theoretical perspectives could be recalled and addressed. Of course, the choice among all the possible theoretical perspectives cannot be arbitrary but it must be linked to the phenomenon to be investigated. Since we decided to consider the innovative performance - i.e. the output generated through the innovative processes started and managed by RSOs - we necessarily need to consider the antecedents, i.e. the inputs or resources to be used. This drives us to consider the RBV, the theoretical perspective proposed by Penrose (1959) and developed and supported by other scholars (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece et al., 1997). Two very important aspects need to be considered when talking about RBV. The former concerns the kind of resources to be used; the latter deals with the creation, the use and the exploitation of these resources. The fact that there is no agreement on the kind and on the classification of resources (the former aspect) leads back to the seminal intuition proposed by Penrose (1959) according to which resources need to evolve in a dynamic system in order to become specialized (Mosakowski, 1993; Conner and Prahalad, 1996; Kogut and Zander, 1996; Grant, 1996; Spender, 1996; Teece et al., 1997; Nahapiet and Goshal, 1998).

The processes through which rare and valuable resources are created, used and exploited - termed as routines (Winter, 1987) - are the second aspect to consider. Routines can leverage on resources already available inside the firm, these are intra-organizational routines, or on resources held by other firms or subjects, these are inter-organizational routines (Kogut and Zander, 1996; Spender, 1996). They both are of great relevance since through them firms can create their competitive advantage and can achieve their expected performance. The importance attributed to inter-organizational routines drives to recall the institutional link perspective - ILP. In this perspective, networks are decisive to achieve the established performance because of the formal and informal relationships started inside them. Through these relationships, in fact, it is possible to transfer already existing knowledge and, above all, it is possible to create new knowledge. In reference to RSOs, the ILP is generally used to explain the relationship established with the university of origin; however other relationships can be always established. Particularly, this can be done between RSOs and other individual researchers, or public institutions of research (PRI) o private research centres, conducting R&D activities in the same field of research. Of course, implementation and management of formal and informal relationships are crucial in order to share and create knowledge, but this ability/capability depends on how RSOs absorb the knowledge from outside and exploits it on the market. This is the absorptive capacity, i.e. "the ability of a firm to recognize the value of new external information, assimilate it and apply it to commercial ends" (Cohen and Levinthal, 1990, pg. 128). In other words, it is necessary to develop the capacity to gain and to exploit new knowledge created by counterparts (Andersén and Kask, 2012). In particular, as proposed by Zahra and George (2002),

* Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli"
e-mail: diego.matricano@unicampania.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: elena.candelo@unito.it

absorptive capacity id divided into potential absorptive capacity (which refers to the acquisition and to the assimilation of external knowledge and it concerns the first phase of technology transfer processes) and realized absorptive capacity (which, instead, refers to the transformation and the exploitation of absorbed knowledge and thus it concerns the second phase of technology transfer processes). Even if their proposal has been criticized and questioned (Andersén and Kask 2012), we embrace this proposal and, in line with other scholars (Camisón and Forés 2010), we share the idea that absorptive capacity can be heterogeneously deployed. In other words, we agree on the fact that the level of potential absorptive capacity can differ significantly from the level of realized absorptive capacity. According to how the knowledge process is implemented in RSOs, human and technological resources involved in the acquisition and the assimilation of external knowledge can differ from human and technological resources involved in the transformation and the exploitation of absorbed knowledge. For this reason, it is worth considering the effects that both potential and realized absorptive capacity can have on the innovation performance.

Findings. *This study aims to develop a theoretical model rooted in the RBV and ILP. The model tries to investigate the impact that initial resources and inter-organizational routines can have on the innovation performance of RSOs. However, this effect is not straightforward but it is moderated by the absorptive capacity that RSOs can develop.*

Research limits. *Even if we aim to contribute to the literature by providing a theoretical framework, we are aware of two limitations that need to be underlined. The first is the lack of empirical evidences. This represents a noticeable weakness that can be eliminated when proceeding with this study. The second deals with the choice of the theoretical perspectives. We have referred to the RBV and to ILP but it is reasonable to assume that other theoretical perspectives can be used in order to investigate the innovation process. The choice to refer to some theoretical perspectives and not to others affects the development of the study and it is reasonable to hypothesize that if the study were based on other perspectives, it would assume another address of research.*

Practical implications. *This study can contribute to the literature at different levels. First of all, the conceptual framework has investigated the innovation performance achieved by RSOs. This is a very interesting and intriguing topic worldwide for its positive impact on the economic and social development. More and more theoretical and empirical studies are proposed on this topic and so entrepreneurial researchers must be involved in studying this relevant and current topic.*

Second, the choice to refer to the RBV and to the ILP can contribute to formalize a comprehensive theoretical model useful to study the RSOs innovation performance. The passage from a general investigation to one strictly focused on the RSOs helps to develop a specific theoretical framework based on three items: 1) initial resources; 2) intra-organizational routines able to exchange knowledge; 3) innovation performance. Even if the framework can always be modified or enriched according to the topic of research, it can be a useful starting point to leverage on.

Third, the theoretical model provides insights into the relationship between initial resources/inter-organizational routines/innovation performance and into the mediating effect of potential and realized absorptive capacity. As said in reference to point two, this can hopefully be a good starting point on which other entrepreneurial scholars can leverage in order to implement further researches. Once the most suitable research method is established and once the most eligible context is defined, further researches should include empirical evidences in order to test whether and how the absorptive capacity really has a mediating role in the innovation process started and managed by RSOs

Originality of the study. *Academic entrepreneurs could take the cue from this paper and so they could wonder if their RSOs are candidates for achieving better innovation performances. By questioning about the initial resources hold by themselves and by their team members, by inquiring about the inter-organizational routines implemented and managed, by focusing on the potential and realized absorptive capacity they have developed, academic entrepreneurs could derive some information related to the innovation performance they can achieve. In particular, academic entrepreneurs should investigate the role that absorptive capacity - an aspect that is usually neglected when investigating RSOs - plays in the innovation performance. For academics managing RSOs, in fact, it becomes crucial to assess if the potential absorptive capacity and the realized absorptive capacity have been properly and preliminarily developed before going through the implementation of innovative processes.*

Key words: *research spin-offs; resource-based view; institutional link perspectives; absorptive capacity; innovation performance.*

References

AGARWAL R., AUDRETSCH D.B. (2001), "Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 49, n. 1, pp. 21-43.

AGARWAL R., SARKAR M., ECHAMBADI R. (2002), "The conditioning effect of time on firm survival: a life cycle approach", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 8, pp. 971-994.

ANDERSÉN J., KASK J. (2012), "Asymmetrically realized absorptive capacity and relationship durability", *Management Decision*, vol. 50, n. 1, pp. 43-57.

BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.

CAMISÓN C., FORÉS B. (2010), "Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and

measurement", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 7, pp. 707-715.

CLARYSSE B., TARTARI V., SALTER A. (2011), "The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 40, n. 8, pp. 1084-1093.

COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.

CONNER K.R., PRAHALAD C.K. (1996), "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism", *Organization Science*, vol. 7, n. 5, pp. 477-501.

ENSLEY M.D., HMIELESKI K.M. (2005), "A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups", *Research Policy*, vol. 34, n. 7, pp. 1091-1105.

GRANT R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. S2, pp. 109-122.

KOGUT B., ZANDER U. (1996), "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, vol. 7, n. 5, pp. 502-518.

MOSAKOWSKI E. (1993), "A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms", *Journal of Management*, vol. 19, n. 4, pp. 819-839.

NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), " Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2, pp. 242-266.

NERKAR A., SHANE S. (2003), "When do start-ups that exploit patented academic knowledge survive?", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 21, n. 9, pp. 1391-1410.

PENROSE E.T. (1959), *The Theory Of The Growth Of The Firm*, New York: Oxford University Press.

ROTHAERMEL F.T., THURSBY M. (2007), "The nanotech versus the biotech revolution: sources of productivity in incumbent firm research", *Research Policy*, vol. 36, n. 6, pp. 832-849.

SPENDER J.C. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. S2, pp. 45-62.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.

WENNBERG K., WIKLUND J., WRIGHT M. (2011), "The effectiveness of university knowledge spillovers: performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs", *Research Policy*, vol. 40, n. 8, pp. 1128-1143.

WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.

WINTER S. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, in Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA (159-184).

ZAHRA S.A., GEORGE G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension", *The Academy of Management Review*, vol. 27, n. 2, pp. 185-203.

ZAHRA S.A., VAN DE VELDE E., LARRANETA B. (2007), "Knowledge conversion capability and the performance of corporate and university spin-offs", *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, n. 4, pp. 569-608.

ZHANG J. (2009), "The performance of university spin-offs: an exploratory analysis using venture capital data", *Journal of Technology Transfer*, vol. 34, n. 3, pp. 255-285.

The World of Aldus Manutius (1494-1515), a Renaissance Publishing Venture: Materiality, Cultural Entrepreneurship, and Institutional Dynamics in Markets

FRANCESCO CRISCI*

Objectives. *This research project aims to contribute to the literature on processes of "market change and development" (Araujo et al., 2010; Martin, Schouten 2010) and "market system dynamics" (Giesler and Fischer, 2016; Marketing Theory, 2017). In this work, the "materiality of objects" and the relationships that the objects "perform" between production and consumption contribute to shaping markets (Callon, 1998; Latour, 2005; Law, 1986): a) by restoring complex social dynamics "by simply being" (in terms of "social ordering"); b) by making actors, institutions and culture interact; c) by triggering change processes that are often unexpected because they are endogenous.*

In this theoretical framework, the emergence of markets as "collective constructions" is linked to two analysis dimensions. First, a market can be defined as "an organizational field encompassing a set of institutions and actors, governed by institutional logics, supported by institutional work, and characterized by institutional boundaries" (Dolbec and Fischer, 2015, p. 1449). So, to investigate the change processes of markets as institutions, we can introduce a "practice-based" research perspective (Nicolini, 2012; Gherardi, 2012): (i) "a family of orientations that take orderly materially mediated doing and saying ('practices') and their aggregations as central for the understanding of organizational and social phenomena" (Nicolini and Monteiro, 2016, p. 110); (ii) and in which these phenomena "acquire an enduring character thanks to both intersubjective relationships among humans and of heterogeneous interactions between humans and non-humans (e.g., objects)" (Monteiro and Nicolini, 2014, p. 64).

Considering the "modern book" as a "cultural artefact" (Knorr-Cetina, 1997; Olsen, 2013) and as a "change agent" (Eisenstein, 1982), the printing revolution, the emergence of publishing as a form of cultural entrepreneurship, and the evolution of the book trade during the Renaissance were explored in terms of "institutional dynamics in markets" (Scaraboto and Fischer, 2013; Dolbec and Fischer, 2015; Figueiredo and Scaraboto, 2016).

Methodology. *Aldus Manutius, probably the most famous printer of publishing history, devoted his life to the "rebirth" and "restoration" of classical antiquity by reshaping the relationship between: (i) literary and publishing activity (Dionisotti, 1995); (ii) the cultural life of his time and his own socio-economic context (Lowry, 2000); (iii) the manufacturer/designer of books and profound intellectual impulses and ideals still foundation of present-day Italian and European culture (Nuovo, 2003).*

Empirical context. *An educator and grammarian, Aldus arrived in Venice around 1490, probably in his forties, from Carpi where he tutored the nephews of his friend Pico della Mirandola. Aldus' adventure, which lasted two decades, coincided with a rather rough period of history (the fall of the Roman Empire of the East dates back to 1453, Charles VIII came to Italy in 1494, the great plague dates back to 1498, the League of Cambrai against the Republic of Venice was in 1508). As fragile as it was, Venice was still at the height of its splendour, with an extraordinarily cosmopolitan and friendly environment, "full of commercial and administrative responsibilities", with all the factors that explained just how much the production and trade of manuscripts and printed books was thriving: "great universities, city communities with widespread literacy, social strata in economic growth, capable of great entrepreneurial initiatives, a thick presence of men of the church" (Nuovo, 2003).*

Aldus arrived in what was already the leading publishing centre in Europe: Lowry (1979/2000) points out that around the end of '500s, around 150 Venetian printers produced over four thousand editions, twice more than Paris and about one-seventh of the entire European production; however approximate, the average of private libraries could reach a staggering twenty books per inhabitant (Brown 1891; Castellani 1888); according to Pettegree (2011, 2014), eighty-eight thousand works were sent to the press between 1450 and 1660; and despite the press, printing companies and book trade being spread throughout Europe (especially between France and Germany), it does not seem an exaggeration to say that "the development of early printing coincided fully with the most influential moment in Italian cultural history" (Nuovo, 2013, p. 2; Richardson, 1994, 1999). In this framework, what distinguished Aldus' project was probably the philological and linguistic attention, his commitment to educational activities and dissatisfaction with the quality of texts and books on which he could rely in his role as a tutor (Dionisotti, 1995).

Data sources and analytical process. *The case study connects historical institutionalism (Suddaby et al., 2014) and sociology of translation (Callon, 1986, Latour, 2005) in an investigation in which "the publishing company encroaches*

* Assistant professor *of Business Management* - University of Udine
e-mail: francesco.crisci@uniud.it

on the history of culture and humanistic literature [...]" (Dionisotti, 1995, p. 37). The research project is based on a rich literature produced by different disciplines and academic skills: book historians, scholars of bibliography and library studies, experts of the Italian and European Renaissance, art historians, antiquarians, philologists, scholars of textual criticism (Armstrong, 1990; Barbier, 2001; Febvre and Martin, 1958; Nuovo, 2003; Pearson, 2013; Richardson 1999; Suarez and Wouldhuysen, 2013; Turner, 2014). Over time, a huge amount of archival material and documentary sources have allowed us to approach the history of Aldus far beyond the production of books (Lowry, 1979/2000). From an empirical standpoint (Belk, 2006), the work is based on a special "list of objects" that retrace the entrepreneurial history of Aldus between 1494 and 1515, that proposed in the exhibition Aldus Manutius and the Renaissance in Venice (Gallerie dell'Accademia, 2016; Beltramini and Gasparotto, 2016). Table 1 refers to the theoretical framework of the paper (the case restores the entire set of institutional work types: Lawrence and Suddaby 2006), the research themes (materiality and institutional work-IW): Nicolini et al., 2012; Monteiro and Nicolini, 2014; Lawrence et al., 2009) and a selection of materials used for the analysis (illustrative quotes).

Tab 1: analytical dimensions, research themes, categories of institutional work, research materials

Type of institutional work (*):	***Material objects of institutional work (**):***	***Illustrative quotes (**):***
A. «political work in which actors reconstruct rules, property rights, and boundaries that define access to material resources»		
• vesting • defining • advocacy	**Object no 1, Vittore Carpaccio, *St. Ursula and the Pilgrims Meet Pope Cyriacus outside Rome*, c. 1490-1491)**	A1. «[...] It is the portrait of the greatest Venetian humanist, the most important philologist of the time (on par with Poliziano), epitome of a new culture that based full possession of civilisation and ancient knowledge on the systematic recovery and restoration of classical texts, being aware of the absolute value of words and form. A culture of profound spiritual congruity with Aldus Manutius, who grew up in the Roman humanist environment, but only in Venice (with the philology of Barbaro and his circle) found the foundations and nourishment for his publishing activities» **(p. 169)**
	Object no. 2, Hellenistic sculptor and the workshop of Tullio Lombardo, *Muse*, called *Cleopatra Grimani*, second century B.C., and c. 1500)	A2. «[...] it is fascinating to think that while a new textual philology and Aldus Manutius as publisher were committed to reconstructing the original lesson of texts by classical authors, a Venetian sculptor belonging to the circle of the Lombardo family offered a sample of integration (and reinterpretation) of an ancient statue in a fragmentary state» **(p. 170)**
B. «actions in which actors' belief systems are reconfigured»		
• connecting identities • changing norms • constructing networks	**Object no. 3, Aldus Manutius, *Musarum Pangyris*, Venice, Baptista de Tortis, c. 1489)**	B1. «The little book or pamphlet, probably composed in 1484, contains short poems in simple Latin - a kind of pedagogical exercise - addressed to his young pupil Alberto Pio of Carpi, who would go on to become one of Aldus' most important patrons and supporters, together with a letter to the boy's mother Caterina Pio on the value and advantages of the classical education Aldus was, as their tutor, imparting to her sons» B2. «[...] the letter is notable for its references to contemporary scholars - Pico della Mirandola (Caterina's brother, who had recommended Aldus to her as her sons' tutor), Zaccaria and Ermolao Barbaro, and Federigo, Duke of Urbino - as well as Aldus' sense of a collaborative scholarly community: both these elements found in the letter - the pedagogical purpose and the awareness of the value of scholarly collaboration - were to play a fundamental role in Aldus' publishing enterprise» **(p. 171)**.
	Object no. 7, Anonymous sixteenth-century Venetian medal maker, *Medal Portrait of Aldus Manutius*, bronze casting, c. 1515	B3. «[...] Whereas the back of the medal illustrates his famous trademark (an anchor and a dolphin), bearing the motto [...], that is the translation into Greek of the Latin "FESTINA LENTE" [...]. Aldus mentioned his "hieroglyphic" of the dolphin and anchor for the first time in the dedicatory letter to Alberto Pio dated 14 october 1499. [...] The reason for choosing this emblem, that was destined to become renowned and nearly a symbol of publishing itself, was narrated by Erasmus of Rotterdam in one of his *Adagia*; it was dedicated to the *Festina lente*, so dear to Emperors Augustus and Vespasian, where the contrast between the stability of the anchor and speed of the dolphin acquired the meaning of a quest for the right balance between opposites in the art of government, between swiftness in deeds and firmness in decisions» **(p. 180-181)**.
C. «actions designed to alter abstract categorizations in which the boundaries of meaning systems are altered»		
• mimicry • theorizing • educating	**Object no. 28, Francesco Colonna, *Hypnerotomachia Poliphili*, Venezia, Aldo Manuzio per Leonardo Crasso, 1499**	C1. «[...] Written in a sophisticated Italian prose leavened with Greek expressions and not always easy to understand, the story of *Hypnerotomachia Poliphili* consists of elaborate descriptions of Poliphilo's love for Polia and the decidedly initiatory ordeals he undergoes in a dreamland while searching for his loved one. In spite of the author's name, Francesco Colonna, being readily deducible from the acrostic formed by the first letters of the work's thirty-eight chapters [...], doubts still remain as to the actual identity of the person who bore it, although he is very likely to have been a Dominican monk living in the monastery of Santi Giovanni e Paolo in Venice» **(p. 220)**.
	Object no. 70, Dante Alighieri, *Terze rime [Commedia]*, Venezia, Aldo Manuzio, 1502	C2. «[...] Aldus Manutius took the initiative of printing his famous books in a small format so as to provide texts by classical and modern poets in a pleasant reading form for his more sophisticated and erudite readers during their leisure time [...]. Petrarch [...] and Dante, the most important Italian poets, were included in this publishing programme thanks to the financial support of Pietro Bembo and that of his brother Carlo» **(p. 300)**.

Source: Monteiro and Nicolini, 2014; (*) Lawrence and Suddaby, 2006; (**) Beltramini and Gasparotto 2016

Findings. *Historically, it is unclear why Aldus "decided to change careers and pursue that of a publisher and printer" (Beltramini and Gasparotto, 2016, p. 81). However, he described his publishing and cultural project in several*

documents: "the publication of Greek texts that had never been printed in the original language before, published carefully but without the medieval commentaries that littered the margins of Latin translations in fifteenth-century editions. However, keeping the readability and clarity of the texts a priority was an essential precondition for securing the favour of students and scholars, as well as the need to present it in an elegant and refined version so that it also appealed to the richer and more sophisticated cultural elite at the time" (p. 82).

Aldus was a peer of, among others, Luca Pacioli, Pietro Bembo, Erasmus of Rotterdam, and Ermolao Barbaro - all personalities he interacted with in Venice. The first object presented in the exhibition was a 1490 Carpaccio painting which seems to represent the Ermolao Barbaro's circle (quotations A1, table 1): humanists, scholars, writers played a key role in building those "rule systems that confer status [and] identity, define boundaries of membership or create status hierarchies within a field" ("defining": Lawrence and Suddaby 2006, p. 221). For Aldus, it was necessary to make his business model recognisable and legitimate, in a context where there was widespread printing technology without there being a real "political project" around the object-book: as suggested by Latour, "objects - taken as so many issues - bind all us in ways that map out a public space profoundly different from what is usually recognized under the label of 'the political'" (in Latour and Weibel, 2005, p. 15). The Greek statue (object no. 2, quotation A2, table 1) provides a symbolic representation of the plot from "the Antique, its worship, its interpretations" (p. 14) and the concept of "archaeology of ancient texts" (Olsen, 2013).

Reconfiguring the belief systems of Venetian culture protagonists involved redefining "the relationship between an actor and the field in which that actor operates" and "re-making the connections between sets of practices and the moral and cultural foundations for those practices" (Lawrence and Suddaby 2006, p. 221). In this case (quotations B1 and B2), the publication of Aldus' grammar, namely the publishing project that had considerable success, was linked to the pedagogical and educational practices in which he firmly believed. Furthermore, Aldus considered "cross-disciplinary collaboration" to be essential (Nicolini et al., 2012) among scholars of classical culture, given that the two phenomena are closely linked through the materiality of the book. What emerged was "a social world in which practitioners interrogate "their own activity and explore new ways of doing, saying, and being" (Nicolini and Monteiro, 2016; p. 124). The double-headed anchor with an entwined dolphin is the famous "trademark" of Aldus, reproduced in this case on the back of a bronze medal minted the year of his death (object no. 7, quotation B3, table 1). Biographical accounts on adopting that brand, which had become the publishing house's symbol along with the legendary motto "Festina lente" ("hasten slowly"), all emphasise the profound admiration and friendship on which the professional collaboration between Aldus and a young Erasmo rested (Dionisotti, 1995; Davies, 1995; Lowry, 1979/2000; Bonora, 2015). The fame of "Aldine" had already crossed Italian borders in the early 1500s, so much so that "in 1507 Erasmus wrote to Aldus, as fellow scholar, praising him not only for his learning but also for his technical achievements in printing the Greek and Latin classics" (Beltramini and Gasparotto, 2016, p. 181). In December 1507, Erasmus moved to Venice and lived for nearly a year as a guest at Aldus' house to closely follow the implementation of the new edition of the Adagia.

In terms of "normative networks" (Lawrence et al., 2009), evoking the splendour of the manuscripts and Greek and Latin culture, the "Aldine" became "new models of material culture" (Nicolini et al., 2012). The high production standards imposed by Aldus, the phenomenon of international collectors and the admiration of competitors lead to the creation of sophisticated counterfeits, and this was "in spite of the patents granted by the Aldine press the Venetian Senate and the Pope" (p. 185). At the time, incidents of piracy involved one of Aldus' main rivals, the dynasty of the Giunta family of Florence (Nuovo, 2003/2013). In Europe, Lyons had become the leading French publishing centre and was one of the few markets where artisans and printers could boast circulating high quality counterfeit Aldine. In a 1503 document, Aldus directly addressed his readers, as was his custom: "for the sake of buyers (but unexpectedly informing the Lyon booksellers), Aldus himself pointed out these subtle differences […]" (p. 185; see also: Kostylo, 2008; Manutius, 1502, 1503). The adoption of the trademark was just one of many expedients Aldus adopted to remedy the problem of counterfeits.

Aldus did not stop at the philological "restoration" of ancient books and scholarly readership (object no. 70, quotation C2, table 1): (i) he made available "texts for [that] new culture, in editions characterised by impeccable philological care and an innovative design that improves readability and ease of use of the reader"; (ii) he spread the great "vernacular literature" (Dante, Petrarch, Bembo, Erasmus); (iii) and his operation "was crowned with great success" so much so that the pocket-edition classics [...] became a very sought after and fashionable object first in the sophisticated world of the Italian courts and then throughout a cultured and cosmopolitan Europe" (p. 15).

The pocket format (known as "the octavo format"), the italic typeface and the catalogue of his own production (Lowry, 1979/2000; Fletcher, 1988) are the most famous innovations with which Aldus was able to enter a very competitive context and with the technology from Germany that was already widespread (other large printers had been in operation for a long time in Venice such as, for example, Nicholas Jenson: Lowry, 2000; Marcon and Zorzi, 2004; Maclean, 2009; Kirwan and Mullins, 2015). In addition, printing in Greek with movable type "required a significant investment of capital and specific calligraphic and metallurgical skills" (p. 174). Aldus found the financial support in his young student Alberto Pio, who became lord of Carpi, and the help of Pier Francesco Barbarigo, nephew of the Doge of Venice in office. Finally, he became a partner of a skilled and wealthy local publisher, Andrea Torresano, whose daughter he would later marry. From a technical point of view: the design and realisation of Greek characters was performed by famous Bolognese engraver, Francesco Griffo; Aldus introduced cursive writing by using the handwriting of a skilled scribe, Emanuele Rusota, as a model; and in March 1495, the first book was ready, a prestigious Greek grammar of a famous Byzantine philologist (Turner, 2014).

In this perspective, object 28 (quotation C1, table 1) seems alien to Aldus' original project: the legendary book, regarded by many as the most beautiful illustrated book of the Renaissance, the Polifilo *seems to be a* "*fable and not philological*" *product, visionary rather than educational and cultural (Beltramini and Gasparotto, 2016). In terms of institutional work, the book played a key role in showing the* "*skills and knowledge necessary to support the new institution*" *in action (Lawrence and Suddaby, 2006, p. 221). On closer inspection, the technique and content in the* "*Strife of Love in a Dream*" *(literal translation of the* Hypnerotomachia Poliphili, *Colonna 1499/2004) reflected the underlying metaphor of the work:* "*Polia (from the Greek* '*many things*') *can be classical antiquity, art or knowledge itself. That of* Polifilo *is an initiatory journey, a gradual conquest of knowledge*" *(Beltramini and Gasparotto, 2016, p. 217).*

Research limits. *Research limits are from a* critical management perspective *(Alvesson and Sköldberg, 2009; MacLaran et al., 2009; Araujo et al., 2010) which aims to also extend a* practice-based approach *(Schatzki, 2010; Nicolini 2012) to marketing studies and analyses of* market dynamics/market change *processes.*

Practical implications. *In terms of theoretical and empirical implications, Giesler and Fischer (in Marketing Theory, 2017) have successfully identified the main lines of inquiry shared by the evolution of this research perspective: a)* "*markets as complex social systems*"*; b)* "*co-construction of marketplace reality*"*; c)* "*focus on change and development*".

Originality of the study. *The combination of institutional theories and the sociology of markets (Callon, 1998) allows us to investigate the diffusion phenomena of innovation, the cultural dimension of business processes and the change of markets within a single coherent theoretical and epistemological framework based on overcoming the* "*agency vs. structure*" *relationship.*

Key words: *materiality of things; history of books; Aldus Manutius; institutional work; market as social system*

References

ALVESSON M., SKÖLDBERG K. (2009), *Reflexive methodology*, Sage, London.

AMSTRONG E. (1990), *Before Copyright: The French Book-Privilege System 1498-1526*, CUP.

ARAUJO L., FINCH J., KJELLBERG H. (2010), *Reconnecting Marketing to Markets*, OUP.

BARBIER F. (2001), *Histoire du livre*, Armand Colin/VUEF, Paris.

BELK R. (ed.) (2006), *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Edward Elgar, Northampton.

BELTRAMINI G., GASPAROTTO F. (2016), *Aldo Manuzio il rinascimento di Venezia*, Marsilio, Venezia.

BONORA C. (2015), *Aldo Manuzio, questione di carattere. Un'aldina digitale per il Cinquecentenario (1515-2015).*

BROWN H.F. (1891), *The Venetian Printing Press: An Historical Study Based upon Documents for the Most Part Hitherto Unpublished*, J.C. Nimmo, London.

CASTELLANI, C. (1888), *I privilegi di stampa e la proprietà letteraria in Venezia dalla introduzione della stampa in città fin verso la fine del secolo scorso*, Vicenza, Fratelli Visentini, (source: Bibliothèque Nationale de France, Département Littérature et Art, 8-Q PIECE-1619, gallica.bnf.fr).

CALLON M. (1986), "Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay", in Law J. (ed.), *Power, Action and Belief*, Routledge, London.

CALLON M. (1998), *The laws of the markets*. Blackwell, Oxford.

COLONNA F. (1499/2004), *Hypnerotomachia Poliphili: Riproduzione dell'edizione aldina del 1499 – Introduzione, traduzione e commento*, Ariani M., Gabriele M. (a cura di), 2 voll., Adelphi, Milano.

DAVIES M. (1995), *Aldus Manutius. Printer and Publisher of Renaissance Venice*, The British Library, London.

DIONISOTTI C. (1995), *Aldo Manuzio umanista e editore*, Il polifilo, Milano.

DOLBEC P.Y., FISCHER E. (2015), "Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutonal Dynimics in Markets", *Journal of Consumer Research*, vol. 41, n. 6, pp. 1447-1468.

EISENSTEIN E.L. (1982), *The Printing Press as an Agent of Change*, CUP.

EISENSTEIN E.L. (2012), *The Printing Revolution in Early Modern Europe*, 2nd ed., CUP.

FEBVRE L., MARTIN H.-J. (1958), *L'apparition du livre*, Edition Albin Michel.

FIGUEIREDO B., SCARABOTO D. (2016), "The Systemic Creation of Value Through Circulation in Collaborative Consumer Network", *Journal of Consumer Research*, vol. 43, n. 4, pp. 509-533.

FLETCHER H.G. (1988), *New Aldine Studies: Documentary Essays on the Life and Works of Aldus Manutius*, Bernard M. Rosenthal, San Francisco.

GHERARDI S. (2012), *How to Conduct a Practice-Based Study. Problems and Methods.* Edward Elgar, Chaltenham.

KIRWAN R., MULLINS S. (eds.) (2015), *Specialist markets in the Early Modern Book World*, Boston-Leiden, Brill.

KOSTYLO J. (2008a), "Commentary on Johannes of Speyer's Venetian monopoly", in *Primary Sources on Copyright (1450-1900)*, eds., L. Bently, M. Kretschmer, www.copyrighthistory.org

KOSTYLO J. (2008b), "Commentary on Aldus Manutius's Warning against the Printers of Lyon (1503), in *Primary Sources on Copyright (1450-1900)*, eds., Bently L., Kretschmer M., www.copyrighthistory.org

KOSTYLO J. (2008c), "Commentary on the Venetian Senate's decree on press affairs (1517)", in *Primary Sources on Copyright (1450-1900)*, eds., Bently L., Kretschmer M., www.copyrighthistory.org

KNORR-CETINA K. (1997), "Sociality with objects: Social relations in postsocial knowledge societies", *Theory, Culture & Society*, vol. 14, n. 4, pp. 1-30.
LATOUR B. (2005), *Reassembling the Social*, OUP.
LATOUR B., WEIBEL P. (eds.) (2005), *Making Things Public. Atmospheres of Democracy*, MIT Press.
LAW J. (1986). "On the Methods of Long Distance Control: Vessels, Navigation, and the Portuguese Route to India", in Law J., *Power, Action and Belief*, Routledge, London.
LAWRENCE T.B., SUDDABY R. (2006), "Institutions and Institutional Work", in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (eds.), *Handbook of organization studies*, Sage, London.
LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B. (eds.) (2009), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization*, CUP.
LOWRY M. (1979), *The world of Aldus Manutius: business and scholarship in Renaissance Venice*, Blackwell, Oxford.
LOWRY M. (2000), *Il mondo di Aldo Manuzio. Affari e cultura nella Venezia del Rinascimento*, Il Vetro Editrice, Roma.
MACLARAN P., SAREN M., STERN B., TADAJEWSKI M. (eds.) (2009), *Marketing Theory*, Sage, London.
MACLEAN I. (2009), *Learning and the Market Place: Essays in the History of the Early Modern Book*, Leiden, Brill.
MANUTIUS A. (1502), "Aldus Manutius's Petition against Counterfeiters, Venice (1502)", in *Primary Sources on Copyright (1450-1900)*, eds., L. Bently, M. Kretschmer, www.copyrighthistory.org (source: scanned from the manuscript held in the Venetian State Archive, ASV, Senato Terra, reg. 14, c. 112r).
MANUTIUS A. (1503), "Aldus Manutius's Warning against the Printers of Lyon, Venice (1503), in *Primary Sources on Copyright (1450-1900)*, eds., L. Bently, M. Kretschmer, www.copyrighthistory.org (source: scanned from the manuscript held in Bibliothèque Nationale in Paris, BN, Ms. Gr. 3064, c. 85).
MARCON S., ZORZI M. (a cura di) (1994), *Aldo Manuzio e l'ambiente veneziano, 1494-1515*, Catalogo della mostra, Venezia, luglio-settembre 19994, Il Cardo, Venezia.
MARKETING THEORY (2017), *Market System Dynamic*s, special issue, vol. 17, n. 1.
MARTIN D.M., SCHOUTEN J.W. (2014), "Consumption-Driven Market Emergence", *Journal of Consumer Research*, vol. 50, n. 5, pp. 855-870.
MONTEIRO P., NICOLINI D. (2014). "Recovering Materiality in Institutional Work: Prizes as an Assemblange of Human and Material Entities", *Journal of Management Inquiry*, vol. 24, n. 1, pp. 61-81.
NICOLINI D. (2012), *Practice Theory, Work, and Organization*, OUP.
NICOLINI D., MONTEIRO P. (2016), "The Practice Approach in Organizational and Management Studies", in A. Langley, H. Tsoukas (eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, Sage, London.
NICOLINI D., MENGIS J., SWAN J. (2012), "Understanding the Role of Objects in Cross-Disciplinary Collaboration", *Organization Science*, vol. 23, n. 3, pp. 612-629.
NUOVO A. (2003), *Il commercio librario nell'Italia del Rinascimento*, II ed., Franco Angeli, Milano.
NUOVO A. (2013), *The Book Trade in the Italian Renaissance*, Brill, Boston.
OLSEN B. (2013), *In Defense of Things*, AltaMira Press, Plymouth.
PEARSON D. (2013), *Books as History: The Importance of Books Beyond Their Texts*, The British Library Publishing Division.
PETTEGREE A. (2011), *The Book in the Renaissance*, Yale University Press.
PETTEGREE A. (2014), *The Invention of News. How the World Came to Know about Itself*, New Haven, YUP.
RICHARDSON B. (1994), *Print Culture in Renaissance Italy*, CUP.
RICHARDSON B. (1999), *Printing, Writers and Readers in Renaissance Italy*, CUP.
SCARABOTO D. (2015), "Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks", *Journal of Consumer Research*, vol. 42, n. 1, pp. 152-176.
SCARABOTO D., FISCHER E. (2013), "Frustated Fashionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstreams Markets", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n. 6, pp. 1234-1257.
SCHATZKI T.R. (2010), *Site of the Social*, Penn State University Press.
SUDDABY R., FOSTER W.M., MILLS A.J. (2014). "Historical Institutionalism", in Bucheli M., Wadhwani R.D. (eds.), *Organizations in Time*, OUP.
SUAREZ M.F., WOULDHUYSEN H. (eds.) (2013), *The Book. A Global History*, Oxford, OUP.
TURNER J. (2014), *Philology. The Forgotten Origin of the Modern Humanities*, Princeton University Press.

Websites/Digital source/Research repositories

15cbooktrade.ox.ac.uk
www.bodleian.ox.ac.uk
www.copyrighthistory.org
www.cerl.org / data.cer.org (publications, CERL Papers)

TRACK

VALUE CO-CREATION IN INTERNAL AND EXTERNAL NETWORKS

Public value co-creation: A literature review
MAREK ĆWIKLICKI

Value co-creation and the role of employee engagement and its drivers
ALESSANDRA MAZZEI, LUCA QUARATINO, SILVIA RAVAZZANI, ALFONSA BUTERA, CHIARA FISICHELLA, VALENTINA PEDRAZZINI

Shared value: A twenty-years literature review
SILVIA TESTARMATA, MARIO RISSO, FABIO FORTUNA

Public Value Co-Creation: A Literature Review

MAREK ĆWIKLICKI*

Abstract

Objectives. *The aim of the paper is to discuss the issues associated with public value co-creation from the perspective of organization and management science. This topic requires a multifaceted analysis from the point of view: public value theory, value co-creation, co-production in public services, commons-based peer production. Perceived as compound issue its study compels taking into consideration expectations expressed by different actors operating in a public sphere. The public value co-creation is recently perceived as a separate theme for study. Public value can be understood in terms of market economy, ecology, politics, society, and culture (Benington, 2009, s. 272). Example of such managed project is British Better Government for Older People. Moreover, co-production become recently perceived as integrator of public administration and services management. Nevertheless in current public value theory co-creation was not included in frameworks and models.*

The scope of the research covers two dimensions. The first one is the problem of identifying, choosing, and applying a proper framework for public value co-creation. The second one refers to study its parts as they can constitute pieces of a research problem.

Because of the mix nature of public value co-creation scholars representing different academia specialisations propose methodological approaches which have different scope (one discipline vs. interdisciplinary) and range (point of view of public managers, citizens, other stakeholders). A new approach to public administration is emerging which is be labelled "New Public Service", "Public Value Governance" (Bryson et al., 2014) or "Public Value Management" (Shaw, 2013). Its core part is public value and issues referred to publicness.

Methodology. *This study is based on desk research on the current state-of-the-art knowledge about public value creation with reference to co-creation and co-production. The research materials constitute selected scientific papers queried in journals databases (EBSCO, SCOPUS, Web of Science) with no limitations regarding time period. The following keywords were used: public value co-creation, and public services co-production. The author concentrated on the recent research papers which elaborate both theoretical and empirical aspects of public value co-creation.*

Findings. *Based on the literature review the following main conclusions were identified. First of all public value co-creation and co-production are similarly defined (Voorberg et al., 2015, p. 8). Co-production can be defined as "arrangement where both clients and 'regular' producers contribute a mix of activities at the point of delivery of public services" (Fledderus et al., 2013, p. 427), as well as "the voluntary or involuntary involvement of public service users in any of the design, management, delivery and/or evaluation of public services" (Osborne et al., 2016, p. 640). It supports earlier observation that "is some types of public sector activity, value cannot be created or delivered unless the client actively contributes to its production" (Alford, 1998, p.130). As such it gives a strong proof for being rooted outside public organizations and support claims to concentrate managers' activities to create and sustain a proper relations with their stakeholders. On the other hand co-creation referred to public services understood as value which is co-created by customer in the co-production process (ibidem). Role of customer is emphasised in producing "meaningful public services reform and innovation" (Ragnor et al., 2013, p. 421). As in service dominant logic it is acknowledged that "customer becomes a co-creator of value" (Payne et al., 2008, p. 83).*

According to the latter interpretation one can named the studied phenomenon also as value added co-creation. Again it props up the issue of Customer - or more broader - Stakeholders Relationship Management. It supports conclusion drawn by Bryson et al. (2016) about importance of multi-actors theory of public value co-creation as they mentioned about: Public agencies (e.g. local and regional governments, specialized agencies, states, European union), international organizations, voluntary organizations, community activists, social change makers, social entrepreneurs, citizens, media, etc." (Bryson et al., 2016, p. 6). Stimulation to community activation seems to be the condition sine qua non for co-creation public value at the local and regional levels. These levels seem to be the most suitable to depict the mechanism behind public value co-creation as value in this environment is more easily to be described.

Moreover the public value co-creation denotes connotation with public services co-production and social innovation co-creation. Enhanced co-production is aimed at user-led innovation (Osborne and Strokosch, 2013, p. S37). This observation leads to more broader framework which is open innovation, or in the discussed case: co-innovation as a result of mixing voluntary nature of co-production with locus on service system (Osborn et al., 2016p. 645). User-led innovation becomes new paradigm for scholars and practitioners in designing new services and goods.

* Associate professor of *Business and Public Management* - Cracow University of Economics, Poland
e-mail: marek.cwiklicki@uek.krakow.pl

The next essential issue refer to conditions, factors, or enablers of public value co-creation. In the literature some attempts can be found. One of these represents the paper written by Try and Radnor (2007). According to the authors public value is created through trust, service, *and* outcomes *(Try and Radnor, 2007, s. 659). But also more broad observations are provided as such given by Osborne et al. (2016, p. 649). The scholars states that "the links between service delivery, the individual experience of public services and the varied impacts of such encounters upon the wider life experience of service users are poorly understood". The above inference stresses the importance to study the links between individual consumers experiencing a given service and their previous background.*

Studies exhibited that the most significant approach towards public value co-creation shows the important role of citizen participation (Albert & Passmore, 2008) and tools encouraging citizens and non-government organisations to take part in public services planning process. Partnership is perceived as a response to severe privatisation of public services, which led to citizen involvement and searching new model of inter-cooperation (Brinkerhoff, 2002). Notwithstanding society or community members are just one part of the scene. The next important element, as well as powerful, comprises the politicians as they transform interests to decisions (Jorgensen and Bozeman, 2007, ss. 359-361). This part of the framework can be perceived as decision makers.

Another group of interests in co-creating public value constitutes philanthropic-minded leaders contributing through their participation in projects realised in the form of public-private partnership (Mendel and Brudney, 2014, s. 25). They served as direct partners in these undertakings. Managers were put at the centre of the study since the beginning of the creation the public value concept by M.H. Moore (1995). Therefore they constitutes a classic ingredient of the whole picture.

Analysis on organizational framework suggests also the most convenient model which is a networked governance (Benington, 2009). It can be understood very broadly as an organisational structure within which public value is co-created. Coordination seems to be a key term here which stresses the importance of relationship among different actors of the network. As such it can viewed as less manageable than commonly understood framework for delivering services. It is characterized by more subtle, indirect interventions with more risk of failure to succeed. But also other proposition emerges: an agile approach towards public services (Stoker, 2006). It suggests flexibility in providing public services, for example as delivered via different channels.

Also public value as a subject of creation process was studied. Undertaken studies proves that public services are more liable for co-creation than goods due to easier encompassing external parties in co-production (Alford and Yates, 2014, s. 337). It ensures that such approach is more convenient for public services and justifies undertaking by public managers actions. But it raises questions and doubts, because it can be used as an excuse by managers not succeeding in delivering public services fully valuable by society/community.

The above collation proves that co-creation and co-production with reference to public value are recent notion undertaken in research. They are based on service-dominant logic and refer to marketing experience on co-creation of value for customer in business environment (Osborne et al., 2013). As always in adapting solutions, concepts from business to public sphere some adjustments need to be done. Accommodations results in methodological challenges which are given in the next part of the paper.

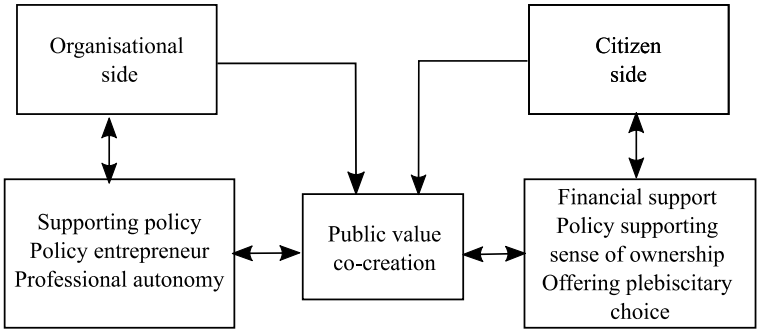
Research limits. *This text is based on secondary data which means the particular findings should be examined in real situations in particular framework. This limitation could be overcome by doing research aimed at collecting primary data. Additionally to this suggestion a new issue arises: diversification in operational models for public value co-creation. Their differentiation can be explained as dependent on public service specificity.*

Practical implications. *Analysis of the theoretical discussions provides an ability to identify approaches and tools helpful in successful public value co-creation.*

The application of participatory methods, enhancing the presence of public services customers in programming (planning), executing, and evaluation, seems to be successful in terms of public value co-creation. Key performance indicator (success factor) is public sector's stakeholder engagement (communities, users, clients) (Bovaird, 2007). As such it requires applying Stakeholders Management Relations - otherwise the potential value will be smaller than expected or possible to achieve.

Co-creation can also produce a negative effect which results in co-destruction of values (Plé and Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri and Skalen, 2011), as well as over-customisation and providing individuals with too much power in the production of public services could results in deficiencies (Osborne and Strokosch, 2013, p. S42). In order to assure from appearing the undesirable results it is necessary to undertake precautions. These actions can be undertaken on the organizational side and citizen side as it is depicted in Figure 1.

Fig. 1: Co-creation of public value as social innovation



Source: own elaboration based on (Voorberg et al., 2015, p. 12)

Depending on the approach citizens can play different roles in public value creation such as: explorers (identify emerging and existing problems), ideators (conceptualise novel solutions), designers (develop solutions), diffusers (support adoption of public service innovations) (Nambisan and Nambisan, 2013, p. 6). A proper strategies depending of their role could be: fit the approach to the innovation context, manage citizen expectations, link the public organisation with the citizens and communities, embed citizen engagement in the broader context (ibidem, p. 41). It strengthens the previous observation about necessity to involve customers to the process of creating public value.

Final remark about public value co-creation is the following statement according to it this issue is "understudied, including the implications of co-production for democracy and citizenship" (Bryson et al., 2016, p. 9). One explanation which could be given is complexity of the phenomenon. Studying it allows for "understanding of the differences actors, levels, spheres, sectors and logics make" (Bryson et al., 2016, p. 9). Therefore it should be examined from different points of views (scholarly defined disciplines).

The study also supports the view that "public services need to be understood not simply as inter-organizational networks but rather as complex service systems, with a range of human, organizational and technical elements and processes" (Radnor et al., 2013, p. 421) and its co-production is multifaceted (Alford, 2014). As such it sustains the need for complex systems approaches (Jackson 2003) to understand and analyse it, like Checkland's soft system methodology (Checkland, 2000). Mentioned methodologies are not popular in research as they are time consuming and as they were created more for problem solving not for research purpose.

The main conclusion drawn after conducted analysis is to concentrate outside public organisations and root creation of public value by public managers (as well as decision makers as they can be a trigger of change) together with other stakeholders. The act of co-creation requires establishing the rules of cooperation within partnership and also in delimits power given to consumers in designing and shaping public services due to the risk to overdo the public organization potential (capacity/capabilities) and misfit the expected outcome. As partnership in social, user-led, co-innovation is established, it still requires continuing stakeholder relationship management.

Originality of the study. *The study clarifies the methodological issues related to public value co-creation and summarises its conceptualization. Matching different sciences within the public value co-creation as an umbrella term emphasizes its interdisciplinary essence. It proposes the most appropriate framework for managers aiming at public value co-creation which is networked governance and stakeholder relationship management.*

As it was mentioned earlier in the paper the public value co-creation is a complex issue as it can be perceived from the point of view: sociology (identifying social needs), politics (deliberative democracy), finance (funding), economy (public agency), organisation and management (public managers, engaging citizens), etc. As this paper is written from the management perspective with the aim to give practical insights based on literature review and enrich our knowledge about co-creation public value it is necessary to indicate the most problematic issue within the studied area, i.e. to identify the proper value for all public actors and to balance it.

The paper provides guidelines and directions for empirical research in real-life situations. It depicts main parts of the framework: citizens, public managers, and decision makers which are bound together in co- creating public value.

Key words: *public value; co-creation; co-production; methodology*

References

ALBERT A., PASSMORE E. (2008), *Public Value and Participation: A Literature Review for the Scottish Government*, Scottish Government Social Research, http://www.gov.scot/resource/doc/216076/0057753.pdf.

ALFORD J. (1998), *A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-producers of Public Services*, "Australian Journal of Public Administration", vol. 57, n. 4, pp. 128-137.

ALFORD J. (2014), "The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 299-316.

ALFORD J., YATES S. (2014), "Mapping public value processes", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 27, n. 4, pp. 334-352.

BENINGTON J. (2009), "Creating the Public In Order To Create Public Value?" *International Journal of Public Administration*, vol. 32, n. 3-4, pp. 232-249.

BOVAIRD T. (2007), "Beyond engagement and participation: user and community co-production of public services", *Public Administration Review*, vol. 65, n. 5, pp. 846–860.

BRINKERHOFF J.M. (2002), "Government-nonprofit partnership: a defining framework", *Public Administration and Development*, vol. 22, n. 1, pp. 19-30.

BRYSON J.M., CROSBY B.C., BLOOMBERG L. (2014), "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management", *Public Administration Review*, vol. 74, n. 4, pp. 445-456.

BRYSON J.M., SANCINO A., BENINGTON J., SØRENSEN E. (2016), "Towards a multi-actor theory of public value co-creation", *Public Management Review*, pp. 1-15. https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164

CHECKLAND P. (2000), "Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 17, pp. S11-S58.

ECHEVERRI P., SKALEN P. (2011), "Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.

FLEDDERUS J., BRANDSEN T., HONINGH M. (2014), "Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A theoretical elaboration", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 424-443.

JACKSON M.C. (2003), Systems Thinking. Creative Holism for Managers, John Wiley & Sons, Chichester.

JORGENSEN T.B., BOZEMAN B. (2007), "Public Values: An Inventory", *Administration & Society*, vol. 39, n. 3, pp. 354-381.

MENDEL S.C., BRUDNEY J.L. (2014), "Doing Good, Public Good, and Public Value: Why the Differences Matter", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 25, n. 1, pp. 23-40.

MOORE M.H. (1995), Creating public value: strategic management in government. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

NAMBISAN S., NAMBISAN P. (2013), *Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices*, IBM Center for the Business of Government, Washington.

OSBORNE S.P., RADNOR Z., NASI G. (2013), "A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach", *The American Review of Public Administration*, vol. 43, n. 2, pp. 135-158.

OSBORNE S.P., RADNOR Z., STROKOSCH K. (2016), "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?", *Public Management Review*, vol. 18, n. 5, pp. 639-653.

OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives: It takes Two to Tango?", *British Journal of Management*, vol. 24, p. S31-S47.

PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.

PLÉ L., CHUMPITAZ CÁCERES R. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-437.

RADNOR Z., OSBORNE S.P., KINDER T., MUTTON J. (2014), "Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The contribution of service blueprinting", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 402-423.

SHAW R. (2013), "Another Size Fits all? Public Value Management and Challenges for Institutional Design". *Public Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 477-500.

STOKER G. (2006), "Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?", *The American Review of Public Administration*, vol. 36, n. 1, pp. 41-57.

TRY D., RADNOR Z. (2007), "Developing an understanding of results-based management through public value theory", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 7, n. 20, pp. 655-673.

VOORBERG W.H., BEKKERS V.J.J.M., TUMMERS L.G. (2015), "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, vol. 17, n. 9, pp. 1333-1357.

Value co-creation and the role of employee engagement and its drivers♦

ALESSANDRA MAZZEI* LUCA QUARATINO• SILVIA RAVAZZANI♠ ALFONSA BUTERA**
CHIARA FISICHELLA•• VALENTINA PEDRAZZINI♠♠

Objectives. *Engaged employees are relevant characters in the business value co-creation. In fact, employee engagement has several positive outcomes related to competitive advantage (Albrecht et al., 2015). In particular return on assets, profitability, and market value (Macey et al., 2009); customer satisfaction (Saks, 2006); attitudinal, behavioral and performance related outcomes (Demerouti and Cropanzano, 2010); employee task and extra-role performance (Saks, 2006; Rich et al. 2010; Christian et al., 2011; Anitha, 2014); brand building, company advocacy, innovation, stakeholder relationships, crisis prevention and management (Mazzei, 2010; Heide and Simonsson 2011 and 2016; Frandsen and Johansen, 2011; Kim and Rhee, 2011; Kang and Sung, 2017). Engagement also positively affects employee retention (Berger, 2011), job crafting (Albrecht et al., 2015) and the extent to which employees voice their ideas, suggestions and concerns (Kahn, 1990; Morrison, 2014; Albrecht et al., 2015). Employee behaviours that are acted during interactions with customers and stakeholders, and that are consistent with the firm's brand values, affect the brand performance in terms of overall brand evaluation and customer-based brand equity (de Chernatony, 1999; Henkel et al., 2007; Sirianni et al., 2013). As companies, suppliers and customers create value through interactions among them (Galvagno and Dalli, 2014), in this scenario employees are the primary characters who represent their companies and contribute to the process of value co-creation.*

The growing number of studies shows a huge need for knowledge. In particular, the extant literature does not include studies developed in Italy. The aim of this study is first to deepen the conceptual understanding of employee engagement and its drivers. Second, the aim is to investigate what are the communication and human resource practices and initiatives that companies implement to engage employees and create a climate of engagement in Italy.

Methodology. *An extensive literature review on employee engagement theories has been done to clarify its definition, components and drivers. Afterwards, a series of 10 in-depth interviews was conducted, involving a snowball sample of professionals and consultants who are experts in the employee engagement field. Then a CAWI (Computer Assisted Web Interview) survey on a sample of large companies operating in Italy was carried out addressing employee engagement managers. The questionnaire was developed leveraging on the results of the literature review and of the qualitative interviews. The researchers used a stratified random sample of Italian companies with more than 500 employees. The survey was conducted between October 2016 and February 2017. 382 organizations were included in the sample and 258 received the questionnaire. Follow-up phone calls were used to achieve 168 questionnaires collected, with a response rate of 44 per cent considering the total sample. Data analysis included descriptive statistics as frequencies, means and standard deviations; reliability and validity tests of the measurement scales, adapted by previous tested models in international literature; construction of some composite indicators.*

Findings. *The review of the most recognized conceptualizations on employee engagement identifies three considerations for a science-based understanding of employee engagement. First, employee engagement includes three components: emotional (or dedication); cognitive (or absorption); and behavioral (or physical-energetic component or vigor). Second, employee engagement is the final stage of a dynamic process bringing employees with a positive*

♦ The study is supported by the Working Group Employee Communication, founded at the Department of Business & BLEC at IULM University of Milan, in partnership with Coopselios, ENI, Ferrero, Gruppo Banca Sella, Henkel, LFoundry-SMIC, MM, Natuzzi Group, NH Hotels, Sanofi, Unicoop Firenze, Vodafone, and Whirlpool.

* Associate Professor Corporate Communication - University IULM of Milano
e-mail: alessandra.mazzei@iulm.it

• Assistant Professor *Organization Theory and Human Resource Management* - University IULM of Milano
e-mail: luca.quaratino@iulm.it

♠ Assistant Professor *Corporate Communication* - Aarhus University Denmark
e-mail: sr@mgmt.au.dk

** Adjunct Professor *Corporate Communication* - University IULM of Milano
e-mail: alfonsa.butera@iulm.it

•• Assistant Researcher at the *Working Group Employee Communication* - University IULM of Milano
e-mail: c.fisichella@virgilio.it

♠♠ Graduate Assistant at the *Working Group Employee Communication* - University IULM of Milano
e-mail: valentina.pedrazzini@gmail.com

dispositional trait to a psychological state of commitment and then to an attitudinal and behavioral intention to behave in favor of the organization. Third, as a consequence employee engagement construct is a behavioral construct.

Adopting a comprehensive conceptualization of employee engagement including the commonalities among the most widely used definitions, employee engagement is defined as follows.

Employee engagement includes a personal trait expressing a disposition toward enthusiasm (Macey and Schneider, 2008) that, interacting with situational factors (Macey and Schneider, 2008), determines a persistent psychological state of cognitive absorption in one's work (Kahn, 1990; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008), emotional dedication (Kahn, 1990; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008), and vigor, that is a physical-energetic component (Kahn, 1990; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006; Macey and Schneider, 2008).

Absorption is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and the person has difficulties with detaching herself from work. Dedication is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, as well as persistence when facing difficulties (Schaufeli and Bakker, 2004).

There are three psychological conditions whose presence leads to personal engagement and whose absence may be conducive of disengagement (Khan, 1990; Rich et al., 2010): meaningfulness or value congruence, the perception of benefit; safety, the perception of guarantees or organizational support; and availability, the perception of personal resources or core-self evaluation.

The persistent psychological state of absorption, dedication and vigor, is the meaning of employee engagement as an individual attitude toward work (Newman and Harrison, 2008) and leads to discretionary in-role and extra-role behavior strategically focused, tied to purpose and organizational relevance (Macey and Schneider, 2008). The final stage represents employee engagement in its strict sense, as "engaged employee" refers to a behavioral provision of the employee (Newman and Harrison, 2008) impacting work performance both in-role and extra-role. In particular, an engaged employee behaves with a strategic focus on organizational purposes (Macey and Schneider, 2008).

Employee engagement entails multiple antecedents and consequences, linked by direct, indirect and reciprocal relationships, creating a complex network of elements (Demerouti et al., 2001; Macey and Schneider, 2008; Albrecht et al., 2015). The "Strategic model of employee engagement" (Albrecht et al., 2015) integrates the most relevant contributions, addresses the origin of employee engagement and includes four kinds of factors affecting employee engagement: dispositional/trait personal factors; psychological factors of engagement; job factors based on the Job Demands - Job Resources Model; and organizational context factors covering a wide arrange of contributions.

The qualitative interviews allowed to identify the main faces of engagement according to the experts included in the sample: adherence to a business plan (mission, goals, values); active and conscious participation, proactivity, energy put into work, doing an extra-mile; deep bond, emotional and psychological connection with the organization; solid trust between the individual and the organization. According to experts, engagement can be considered a mix of several components: motivation, satisfaction, belonging, commitment, pride. The interviews also allowed to identify the main company actors influencing engagement (top management, HR, Internal communication, direct bosses), engagement's motivating and inhibiting factors and common practices which are deployed by companies to promote employee engagement.

Findings from the survey show how Italian companies have a low level of employee engagement and that they mostly adopt disengaging relational approach with their employees, do not adopt developmental human resources management practices, and present an unfair organizational justice climate. These managerial approaches determine a disengaging workplace context leading to weakly engaged and supportive employee behavior. It emerges that, because of this poor approach to employee engagement, Italian companies miss opportunities of value co-creation situations when employees interact with company stakeholders and customers. Several contextual factors affect the managerial approaches to employee engagement adopted by companies. Relevant factors are the nationality of company's majority owners, with Italian companies presenting a less engaging relational approach and less developmental human resources management practices compared to foreign companies; the listing on stock exchanges, with listed companies showing a more engaging relational approach and more developmental human resources management practices when compared to non-listed organizations; the focus on the local market, with Italian companies that operate only in the domestic market showing a less engaging relational approach, less developmental human resources management practices and a less fair organizational justice climate in comparison with multinational companies (both Italian-owned companies and non-Italian owned ones).

Research limits. *The survey involved professionals dealing with employee engagement in sample companies. They expressed their perceptions about observed employee behaviours and about the relevance of communication and managerial practices for employee engagement deployed in their organizations. This can be considered a limit of the present study, that could be overcome developing an additional study directly involving employees. This second study could help to assess the motivating and inhibiting factors of employee engagement directly listening to employee's voice.*

Practical implications. *Several practical implications emerge from the study. First, companies should pursue a more engaging relational approach, adopting the organizational structures and policies and managerial practices aimed at enhancing the employee engagement and freedom of expression. Second, they should try to create an organizational justice climate characterized by fairness and consistency in the procedures concerning the treatment of*

employees. Third, organizations should invest in developmental human resources management practices, overcoming mere administrative forms of management.

Originality of the study. *The study offers a comprehensive definition of employee engagement based on a critical review of extant literature. Furthermore, it represents the first study conducted in Italy about managerial practices adopted by companies in order to affect employee engagement. Finally, the paper develops and tests a model showing the linkages among contextual factors and managerial approaches to support employee engagement adopted by companies.*

Key words: *engagement; internal communication; employee behaviour; disengagement; behavioral branding.*

References

ALBRECHT S.L., BAKKER A.B., GRUMAN J.A., MACEY W.H., SAKS A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 2, n. 1, pp. 7-35.

ANITHA J. (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, n. 3, pp. 308-323.

BERGER B. (2011, June 3), "What employee engagement means for new PR pros", *PRWeek*.

CHRISTIAN M.S., GARZA A.S., SLAUGHTER J.E. (2011), "Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel Psychology*, vol. 64, n. 1, pp. 89-136.

DE CHERNATONY L. (1999), "Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1-3, pp. 157-179.

DEMEROUTI E., CROPANZANO R. (2010), "From thought to action: Employee work engagement and job performance", *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, vol. 65, pp. 147-163.

DEMEROUTI E., BAKKER A.B., NACHREINER F., SCHAUFELI W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n. 3, p. 499.

FRANDSEN F., JOHANSEN W. (2011), "The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework Corporate Communications", *An International Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 347-361.

GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.

HEIDE M., SIMONSSON C. (2011), "Putting coworkers in the limelight: new challenges for communication professionals", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 5, n. 4, pp. 201-220.

HEIDE M., SIMONSSON C. (2016), "Coworkership and engaged communicators: A critical reflection on employee engagement", *Handbook of communication engagement*. Forthcoming

HENKEL S., TOMCZAK T., HEITMANN M., HERRMANN A. (2007), "Managing consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of behavioural branding", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 1, n. 4/5, pp. 310-320.

KAHN W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *The Academy of Management Journal*, vol. 12, n. 1, pp. 692-724.

KANG M., SUNG M. (2017), "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: the mediation of employee-organization relationships", *Journal of Communication Management*, vol. 21, n. 1, 82-102.

KIM J.N., RHEE Y. (2011), "Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, vol. 23, n. 3, pp. 243-268.

MACEY W.H., SCHNEIDER B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 3-30.

MACEY W.H., SCHNEIDER B., BARBERA K.M., YOUNG S.A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, WA.

MAZZEI A. (2010), "Promoting active communication behaviours through internal communication. Corporate Communications", *An International Journal*, vol. 15, n. 3, pp. 221-234.

MORRISON E.W. (2014), "Employee voice and silence", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*., vol. 1, n. 1, pp. 173-197.

NEWMAN D.A., HARRISON D.A. (2008), "Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct "wines"?", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 31-35.

RICH B.L., LEPINE J.A., CRAWFORD E.R. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 3, pp. 617-635.

SAKS A. M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n. 7, pp. 600-619.

SCHAUFELI W.B., BAKKER A. B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n. 3, pp. 293-315.

SIRIANNI N.J., BITNER M.J., BROWN S.W., MANDEL N. (2013), "Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning", *Journal of Marketing*, vol. 77, n. 6, pp. 108-123.

Shared Value: A Twenty-years Literature Review

SILVIA TESTARMATA* MARIO RISSO• FABIO FORTUNA♠

Objectives. *The recent evolution of the concept of corporate social responsibility, which is increasingly entering into corporate strategies and activities, enhances the fact that firms create sustainable and shared value in collaboration with all the actors involved in the economic, social and environmental processes (Golinelli 2005; Cafferata, 2009; Pepe, 2013).*

Creating shared value refers to the innovation of business that comes from the collaboration among companies, public and private institutions and third sector organizations in order to identify areas of activity in which the creation of economic value by companies is sustainable, meaning that it goes strategically with the pursuit of social and environmental objectives.

The process of value sharing that is far from being a zero-sum game, is based on the simultaneous realization of mutual benefits and new value for all stakeholders that requires an overall vision, able to include different perspectives in order to find a balance between:

- *economic growth, social development and environmental protection;*
- *technological progress and involvement of human resources;*
- *balance between short term objectives and medium and long term objectives;*
- *evelopment of creativity and recovery of social and cultural identities.*

In this context scholars have devoted greater attention to the issues of shared value. So our purpose is to provide an overview of the current state of the literature by developing a structured literature review on shared value.

Methodology. *Our research examines the shared value's research foundations, so that we can establish the focus of shared value literature and offer some insights into how it may develop in the future. According to Massaro, Dumay and Guthrie J. (2016) we present a structured literature review selecting three types of academic articles (based on Scopus, the largest abstract and citation database of peer-reviewed literature): articles by citations, articles in press and conference papers. In our research we adopt the structured literature review protocol, proposed by Dumay, Bernardi, Guthrie and Demartini (2016) consisting of the following steps: statement of research questions, literature search, articles impact analysis, definition of analytical framework, reliability, validity, articles coding, insights and critique, further research on social accounting and reporting.*

Findings. *We offer a critique of the current literature and outline new directions in research on shared value. We identify 517 academic contributions, consisting of 458 articles by citations, 24 articles in press and 35 conference papers. From the analysis it emerges that scholars pay increasing attention and growing emphasis to the concept of shared value as showed in Table 1.*

Tab. 1: Literature review by year

Year	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*	*2016*
Articles	*4*	*6*	*6*	*7*	*5*	*7*	*9*	*13*	*3*	*19*	*14*	*15*	*20*	*31*	*22*	*35*	*51*	*69*	*81*	*100*

Source: our elaboration

According to Table 2, the main focus of academic research is the concept of shared value. Starting from that the famous contribution of Porter and Kramer "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society", published on Harvard Business Review in 2011, and cited more than 930 times, this stream of research has received growing attention in recent management studies.

* Associate professor *of Business Administration* - Niccolò Cusano University of Rome
e-mail: silvia.testarmata@unicusano.it

• Full professor *of Business Management* - Niccolò Cusano University of Rome
e-mail: mario.risso@unicusano.it

♠ Full professor *of Business Administration* - Niccolò Cusano University of Rome
e-mail: fabio.fortuna@unicusano.it

Tab. 2: Literature review by key term

Key Term	*Shared Value*	*Sharing economy*	*Value Sharing*	*Sharing Value*
Articles	*405*	*81*	*18*	*13*

Source: our elaboration

Then, we examine the titles, abstracts and keywords of all the retrieved academic journals and conference papers and select articles examining shared value to ensure the articles are relevant. For example, an article may claim to discuss shared value, but in reality do not explore shared value. As a result, we identify 78 articles focusing on shared value (see Appendix A).

Research limits. *The structured literature reviews use a process that, through a set of rules, potentially offers less bias and more transparency of the execution and measures of validation and reliability. For the selection of the subject of analysis items we used Scopus, limiting the search to the following subject area: "Business, Management and Accounting". Therefore, the main limitation of the proposed research is represented by any articles that the research setting offered by Scopus failed to collect.*

Practical implications. *This paper concludes by providing an analytical framework on the concept of shared value and offering useful guidelines for practitioners to develop suitable business policy and strategy. The paper proposes an assessment of the theoretical foundations of shared value and a classification of the different streams of the research. Thus, we offer suggestions to evaluate the firm's value creation.*

Originality of the study. *This structured literature review offers an insightful critique into an emerging business practice. The research findings provide insights into future research needs on shared value.*

Key words: *Shared Value, Sharing Economy, Sharing Value, Structured Literature Review, Value creation*

References

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.

BESCHORNER T. (2013), "Creating shared value: The one-trick Pony approach – A comment on Michael Porter and Mark Kramer", Business Ethics Journal Review, vol. 17, n. 1, pp. 106-112.

BRASHEAR T.G., BOLES J.S., BELLENGER D.N., BROOKS C.M. (2003), "An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n. 2, pp. 189-200.

BURKE C.S., SIMS D.E., LAZZARA E.H., SALAS E. (2007), "Trust in leadership: A multi-level review and integration", *Leadership Quarterly*, vol. 18, n. 6, pp. 606-632.

CAFFERATA R. (2014), *Management in adattamento*, Il Mulino, Bologna.

CHA S.E., EDMONDSON A.C. (2006), "When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization", *Leadership Quarterly*, vol. 17, n. 1, pp. 57-78.

CHENG J.H., YEH C.H., TU C.W. (2008), "Trust and knowledge sharing in green supply chains", *Supply Chain Management*, vol. 13, n. 4, pp. 283-295.

CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., MATTEN D. (2014), "Contesting the value of creating shared value", *California Management Review*, vol. 56, n. 2, pp.130-153.

DHANARAJ C., LYLES M.A., STEENSMA H.K., TIHANYI L. (2004), "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n. 5, pp. 428-442.

DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., DEMARTINI P. (2016), "Integrated reporting: A structured literature review", *Accounting Forum*, vol. 40, n. 3, pp. 166-185.

FRIMAN M., GÄRLING T., MILLETT B., MATTSSON J., JOHNSTON R. (2002), "An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, n. 5, pp. 403-409.

GOODMAN S.A., SVYANTEK D.J. (1999), "Person-Organization fit and contextual performance: Do shared values matter", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, n. 2, pp. 254-275.

GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, Padova.

GRÖNROOS C., HELLE P. (2010), "Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation", *Journal of Service Management*, vol. 21, n. 5, pp. 564-590.

HARTLINE M.D., MAXHAM III J.G., MCKEE D.O. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 2, pp. 35-50.

KASSIM N.M., ABDULLA A.K.M.A. (2006), "The influence of attraction on internet banking: An extension to the trust-relationship commitment model", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 424-442.

LEE S.M., OLSON D.L., TRIMI S. (2012), "Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values", *Management Decision*, vol. 50, n. 5, pp. 817-831.

LUO Y. (2005), "Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries", *Journal of World Business*, vol. 40, n. 1, pp. 71-90.

MASSARO M., DUMAY J., GUTHRIE J. (2016), "On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 29, n. 5, pp. 767-801.

MAXHAM III J.G., NETEMEYER R.G. (2003), "Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 46-62.

MUKHERJEE A., NATH P. (2007), "Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n. 9-10, pp. 1173-1202.

PEPE C. (2013), *Values and corporate responsibility in globalization processes*, EMEE vol. 32, McGraw-Hill Education, Milan, Italy.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.

WU J.J., CHEN Y.H., CHUNG Y.S. (2010), "Trust factors influencing virtual community members: A study of transaction communities", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9-10, pp. 1025-1032.

YOUNG-YBARRA C., WIERSEMA M. (1999), "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory", *Organization Science*, vol. 10, n. 4, pp. 439-459.

Appendix A. Shared Value publications reviewed (1997-2016)

ACQUIER A., VALIORGUE B., DAUDIGEOS T. (2015), "Sharing the shared value: A transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains", *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-015-2820-0.

AMAH E., AHIAUZU A. (2014), "Shared values and organizational effectiveness: A study of the Nigerian banking industry", *Journal of Management Development*, vol. 33, n. 7, pp. 694-708.

BERGQUIST A.K., LINDMARK M. (2016), "Sustainability and shared value in the interwar Swedish copper industry", *Business History Review*, vol. 90, n. 2, pp. 197-225.

BERTINI M., GOURVILLE J.T. (2012), "Pricing to create shared value", *Harvard Business Review*, vol. 90, n. 6, pp. 96-104.

BORIA-REVERTER S., CRESPI-VALLBONA M., GARCÍA-GONZÁLEZ A., VIZUETE-LUCIANO E. (2013), "Shared values in the Spanish company", [Los valores compartidos en la empresa española] *Universia Business Review*, vol. 37, pp. 68-85.

BOUNCKEN R.B., REUSCHL A.J. (2016), "Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship", *Review of Managerial Science*, pp. 1-18, doi:10.1007/s11846-016-0215-y.

CAMILLERI M.A. (2016), "Responsible tourism that creates shared value among stakeholders", *Tourism Planning and Development*, vol. 13, n. 2, pp. 219-235.

CHENG M. (2016), "Current sharing economy media discourse in tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 60, pp. 111-114.

CHENG M. (2016), "Sharing economy: A review and agenda for future research", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 57, pp. 60-70.

CHOI H.R., CHO M.J., LEE K., HONG S.G., WOO C.R. (2014), "The business model for the sharing economy between SMEs", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 11, n. 1, pp. 625-634.

CHU W. (2001), "Contingency organizations and shared values: Multiple logics in managing diversification", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, n. 1, pp. 83-99.

COHEN B., KIETZMANN J. (2014), "Ride on! mobility business models for the sharing economy", *Organization and Environment*, vol. 27, n. 3, pp. 279-296.

COMELLI M., FENIES P., LEMOINE D. (2009), "Tactical planning for optimal cash flow and value sharing in supply chain", *International Journal of Logistics Systems and Management*, vol. 5, n. 3-4, pp. 323-343.

CORNER P.D., PAVLOVICH K. (2016), "Shared value through inner knowledge creation", *Journal of Business Ethics*, vol. 135, n. 3, pp. 543-555.

CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., MATTEN D. (2014), "Contesting the value of creating shared value", *California Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.

DEMBEK K., SINGH P., BHAKOO V. (2016), "Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword?", *Journal of Business Ethics*, vol. 137, n. 2, pp. 231-267.

DEMPSEY, J. (2015), "Moral responsibility, shared values, and corporate culture", *Business Ethics Quarterly*, vol. 25, n. 3, pp. 319-340.

DREYER B., LÜDEKE-FREUND F., HAMANN R., FACCER K. (2016), "Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context", *Technological Forecasting and Social Change,* doi:10.1016/j.techfore.2017.03.036.

EISEN D. (2015), "The sharing economy may reek of desperation, but it's a threat to your bottom line", *Hotel Management,* vol. 230, n. 12, pp. 4.

ERT E., FLEISCHER A., MAGEN N. (2016), "Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb", *Tourism Management,* vol. 55, pp. 62-73.

ESPOSITO M., KAPOOR A., GOYAL S. (2012), "Enabling healthcare services for the rural and semi-urban segments in India: When shared value meets the bottom of the pyramid", *Corporate Governance (Bingley),* vol. 12, n. 4, pp. 514-533.

FANG B., YE Q., LAW R. (2016), "Effect of sharing economy on tourism industry employment", *Annals of Tourism Research,* vol. 57, pp. 264-267.

FLORIN J., SCHMIDT E. (2011), "Creating shared value in the hybrid venture arena: A business model innovation perspective", *Journal of Social Entrepreneurship,* vol. 2, n. 2, pp. 165-197.

FONT X., GUIX M., BONILLA-PRIEGO M.J. (2016), "Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value", *Tourism Management,* vol. 53, pp. 175-186.

FORGACS G., DIMANCHE F. (2016), "Revenue challenges for hotels in the sharing economy: Facing the Airbnb menace", *Journal of Revenue and Pricing Management,* vol. 15, n. 6, pp. 509-515.

FORNO F., GARIBALDI R. (2015), "Sharing economy in travel and tourism: The case of home-swapping in Italy", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism,* vol. 16, n. 2, pp. 202-220.

FOX J. (2016), "Airbnb: How the sharing economy is affecting new york city hotels", *Hotel Management,* vol. 231, n. 1, pp. 90-92.

GILLESPIE N.A., MANN L. (2004), "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology,* vol. 19, n. 6, pp. 588-607.

GOODMAN S.A., SVYANTEK D.J. (1999), "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter", *Journal of Vocational Behavior,* vol. 55, n. 2, pp. 254-275.

HEO C.Y. (2016), "Sharing economy and prospects in tourism research", *Annals of Tourism Research,* vol. 58, pp. 166-170.

HOUJEIR R., BRENNAN R. (2016), "Trust in cross-cultural b2b financial service relationships: The role of shared values", *Journal of Financial Services Marketing,* vol. 21, n. 2, pp. 90-102.

HSIAO T.Y., CHUANG C.M. (2016), "Creating shared value through implementing green practices for star hotels", *Asia Pacific Journal of Tourism Research,* vol. 21, n. 6, pp. 678-696.

HUEFNER R.J. (2015), "The sharing economy: Implications for revenue management", *Journal of Revenue and Pricing Management,* vol. 14, n. 4, pp. 296-298.

IRIYADI. (2016), "Performance measurements: From accounting to shared values", *International Journal of Applied Business and Economic Research,* vol. 14, n. 3, pp.1571-1585.

JONES D.T., HUCHZERMEIER A., MITCHELL A. (2011), "Creating shared value with consumers", *International Commerce Review,* vol. 10, n. 1, pp. 2-3.

JONES S., WRIGHT C. (2016), "Fashion or future: Does creating shared value pay?", *Accounting and Finance,* doi:10.1111/acfi.12243.

JOSE P.D. (2016), "Business and society: Creating shared value: In conversation with N. R. Narayan Murthy, founder, Infosys", *IIMB Management Review,* vol. 28, n. 1, pp. 43-51.

KASHYAP V., SIVADAS E. (2012), "An exploratory examination of shared values in channel relationships", *Journal of Business Research,* vol. 65, n. 5, pp. 586-593.

KATHAN W., MATZLER K., VEIDER V. (2016), "The sharing economy: Your business model's friend or foe?", *Business Horizons,* vol. 59, n. 6, pp. 663-672.

KRAMER M.R., PFITZER M.W. (2016), "The ecosystem of shared value", *Harvard Business Review,* vol. 94 n. 10, pp. 80-89.

LEE D., MOON J., CHO J., KANG H.J., JEONG J. (2014), "From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: A case study of the SPC group", *Asia Pacific Business Review,* vol. 20, n. 3, pp. 461-483.

LEIGHTON P. (2016), "Professional self-employment, new power and the sharing economy: Some cautionary tales from Uber", *Journal of Management and Organization,* vol. 22, n. 6, pp. 859-874.

MARCHI A., PAREKH E. J. (2016), "How the sharing economy can make its case", *McKinsey Quarterly,* n. 1, pp. 112-116.

MARKHAM S.E., YAMMARINO F.J., MURRY W.D., PALANSKI M.E. (2010), "Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter", *Leadership Quarterly,* vol. 21, n. 3, pp. 469-480.

MATINHEIKKI J., RAJALA R., PELTOKORPI A. (2015), "From the profit of one toward benefitting many - crafting a vision of shared value creation", *Journal of Cleaner Production,* doi:10.1016/j.jclepro.2016.09.081.

MATZLER K., VEIDER V., KATHAN W. (2015), "Adapting to the sharing economy", *MIT Sloan Management Review,* vol. 56, n. 2, pp. 71-77.

MAXHAM III J.G., NETEMEYER R.G. (2003), "Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 46-62.

MCMULLIN W. (2007), "Comments on lasting change: The shared values process that makes companies great", *Leadership and Management in Engineering*, vol. 7, n. 2, pp. 47-48.

MEULENSTEEN T.M., VERMEULEN W.J.V., MEERMAN S. (2016), "Creating shared value in the buyer-supplier relationship through the implementation of sustainability requirements", *Global Business and Economics Review*, vol. 18, n. 6, pp. 656-678.

MICHELINI L., FIORENTINO D. (2012), "New business models for creating shared value", *Social Responsibility Journal*, vol. 8, n. 4, pp. 561-577.

MORGAN A., ADAIR D., TAYLOR T., HERMENS A. (2014), "Sport sponsorship alliances: Relationship management for shared value", *Sports, Business and Management*, vol. 4, n. 4, pp. 270-283.

MUÑOZ P., COHEN B. (2016), "Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modelling", *Technological Forecasting and Social Change*, doi:10.1016/j.techfore.2017.03.035.

ORR S., SARNI W. (2015), "Does the concept of "creating shared value" hold water?", *Journal of Business Strategy*, vol. 36, n. 3, pp. 18-29.

PARGUEL B., LUNARDO R., BENOIT-MOREAU F. (2016), "Sustainability of the sharing economy in question: When second-hand peer-to-peer platforms stimulate indulgent consumption", *Technological Forecasting and Social Change*, doi:10.1016/j.techfore.2017.03.029.

PAVLOVICH K., CORNER P.D. (2014), "Conscious enterprise emergence: Shared value creation through expanded conscious awareness", *Journal of Business Ethics*, vol. 121, n. 3, pp. 341-351.

PFITZER M., BOCKSTETTE V., STAMP M. (2013), "Innovating for shared value", *Harvard Business Review*, vol. 91, n. 9, pp. 1-9.

PONGWIRITTHON R. (2015), "Creating shared value of Thai SMEs for competitive advantage", *International Journal of Applied Business and Economic Research*, vol. 13, n. 5, pp. 3109-3120.

POPOVIČ A., HACKNEY R., COELHO P.S., JAKLIČ J. (2014), "How information-sharing values influence the use of information systems: An investigation in the business intelligence systems context", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 23, n. 4, pp. 1-26.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1-2, pp. 1-17.

RAGHAVAN S., SHREEN K. (2015), "Shared value, conscious business, and spirituality in a fashion enterprise in south India", *Organizational Cultures*, vol. 15, n. 1, pp. 15-29.

RIAD S. (2007), "Of mergers and cultures: what happened to shared values and joint assumptions?", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, n. 1, pp. 26-43.

RICHARD B., CLEVELAND S. (2016), "The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 22, n. 3, pp. 239-248.

SARMAH B., RAHMAN Z. (2016), "NEDFi: Transforming lives through shared value creation", *Asian Journal of Management Cases*, vol. 13, n. 1, pp. 40-55.

SERRA J., FONT X., IVANOVA M. (2015), "Creating shared value in destination management organisations: The case of Turisme de Barcelona", *Journal of Destination Marketing and Management*, doi:10.1016/j.jdmm.2016.06.005.

SPITZECK H., CHAPMAN S. (2012), "Creating shared value as a differentiation strategy - the example of BASF in brazil", *Corporate Governance (Bingley)*, vol. 12, n. 4, pp. 499-513.

SZMIGIN I., RUTHERFORD R. (2013), "Shared value and the impartial spectator test",*Journal of Business Ethics*, vol. 114, n. 1, pp. 171-182.

TAGLIAVENTI M.R., MATTARELLI E. (2006), "The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups", *Human Relations*, vol. 59, n. 3, pp. 291-319.

TATHAM P. (2013), "An exploration of trust and shared values in UK defence supply networks", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 43, n. 2, pp. 148-166.

TOGGENBURG G.N., GRIMHEDEN J. (2016), "Upholding shared values in the EU: What role for the EU agency for fundamental rights?", *Journal of Common Market Studies*, vol. 54, n. 5, pp. 1093-1104.

TOPAL J., TOLEDANO, P. (2013), "Why the extractive industry should support mandatory transparency: A shared value approach", *Business and Society Review*,vol. 118, n. 3, pp. 271-298.

TURNBULL, C. (2016), "Strength in numbers: Opportunities in china's sharing economy", *China Business Review*, vol. 2016, n. September.

UKOLOV V.F., SOLOMATIN A.V., SOLOMATIN Y.V., CHERNIKOV S.U., UKOLOV A.V. (2016), "Food-sharing economy pattern comparison in UK and Russian markets", *International Business Management*, vol. 10, n. 18, pp. 4268-4282.

VAN SWOL L.M. (2011), "Forecasting another's enjoyment versus giving the right answer: Trust, shared values, task effects, and confidence in improving the acceptance of advice", *International Journal of Forecasting*, vol. 27, n. 1, pp. 103-120.

WAGNER S.M., LINDEMANN E. (2008), "Determinants of value sharing in channel relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 23, n. 8, pp. 544-553.

WATROUS K.M., HUFFMAN A.H., PRITCHARD R.D. (2006), "When co-workers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance", *Journal of Business and Psychology,* vol. 21, n. 1, pp. 103-126.

WEBER T.A. (2014), "Intermediation in a sharing economy: Insurance, moral hazard, and rent extraction", *Journal of Management Information Systems,* vol. 31, n. 3, pp. 35-71.

ZHANG Z., WAN D., JIA M., GU L. (2009), "Prior ties, shared values and cooperation in public-private partnerships", *Management and Organization Review,* vol. 5, n. 3, pp. 353-374.

TRACK

MERGER & ACQUISITION, FINANCIAL VALUE CREATION

The moderating effect of corporate reputation on psychic distance in cross-border acquisition: A consumer perspective
MICHELA MATARAZZO, GIULIA LANZILLI, RICCARDO RESCINITI

Value creation in the private equity market: The Italian case
ANNA GERVASONI, ALESSIA MUZIO, GIUSEPPE RISALVATO

The moderating effect of corporate reputation on psychic distance in cross-border acquisition: a consumer perspective

MICHELA MATARAZZO* GIULIA LANZILLI• RICCARDO RESCINITI♠

Objectives. *The aim of the study is to investigate, in a cross-border acquisition, the effect of psychic distance between an acquirer firm and a local target, and of the acquirer's corporate reputation on consumers' behaviour toward a post-acquisition target.*

Cross-border mergers and acquisitions (M&As) have become increasingly popular over the last decades and represent an important alternative for strategic growth. It is a common practice for Multinational firms (MNCs) augmenting their brand portfolio through local acquisitions, hence managers need to make decisions in a global context. Existing literature manly focuses on cross-border M&As performances in order to define and suggest good practices and reduce the failure number of such operations (Perry & Herd, 2004; Teerikangas & Very, 2006), while the acquisition literature dealing with the consumer remains limited (Thorbjørnsen & Dahlén, 2011; Fong et al., 2013; Heinberg et al., 2016). The consumer perspective could shed more light on the prospects of acquisition (Heinberg et al., 2016) because it represents a critical factor affecting cross-border acquisition success (Fong et al., 2013). Another theoretically and empirically under-investigated phenomenon is the impact of psychic distance between acquirer and acquired firm on consumers' choices. In this study, psychic distance is intended as the subjective distance between countries perceived by the consumers of an acquired firm by a foreign one. This definition focuses on the decision-maker point (Sousa & Bradley, 2006) rather than the information flow between multiple parties (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973). Psychic distance affects firm internationalization in numerous ways (Ellis, 2007). The prevailing view in the literature focuses on the firms' point of view, pointing out that psychic distance increases information requirements and search costs in international business phenomena. However, there are no studies focusing on the impact of psychic distance on consumers' preference in a cross-border acquisition. In this study, we extended Håkanson and Ambos (2010) using some of Ghemawat (2001) and Dow and Karunaratna's (2006) items in order to measure them. Following previous studies, we expect that psychic distance between the home and foreign country is influenced by the perceptions of national differences in various aspects such as cultural and language differences, geographic distance and economic development (Ghemawat 2001; Håkanson & Ambos 2010; Campbell et al., 2012; Magnusson et al., 2014). In international markets, the consumers' perceptions of an high psychic distance between their own country and the acquirer's country may have an impact on the success of the acquisition. High perceived differences could imply a lack of consumers' confidence towards the post-acquisition target. However, an acquiring firm showing high corporate reputation could shift consumers' reaction toward the post-acquisition target. In this research, corporate reputation based on consumer perspective is defined as the assessment of a firm's ability to create value to meet consumer expectations on given attributes (Fong et al., 2013 p. 176). We evaluated corporate reputation following Brown and Dacin's (1997) criteria. Brown and Dacin (1997) used the term corporate association referring to all information about a firm that a consumer holds (i.e. perceptions, inferences, and beliefs about a firm; a person's knowledge of his/her prior behaviours with respect to the firm; information about the firm's prior actions; ecc.). They identified two basic categories of corporate associations: Corporate Ability (CA) and Corporate Social Responsibility (CSR). CA and CSR are most relevant to consumers in relevant research as criteria to evaluate corporate reputation (Brown & Dacin, 1997; Berens et al., 2005; Fong et al., 2013). Firms having high reputation are more likely to gain consumer trust because reputation reduces the uncertainty they encounter in the evaluation process (Rindova et al., 2005). Finally, there is a conspicuous lack of reputation studies focusing on end-use consumers (Walsh & Betty, 2007). Thus, psychic distance and acquirer's reputation play a considerable and complex role in cross-border acquisitions because of their impact on consumers' behaviour.

In the current study, we want to investigate if psychic distance and corporate reputation have a main effect on consumers' repurchase intentions, and if an interaction between these two factors exists in influencing consumers' responses.

* Associate professor *of International Business* - Guglielmo Marconi University of Rome
e-mail: m.matarazzo@unimarconi.it

• Ph.D. Students *in Management* - University of Sannio (Benevento)
e-mail: glanzilli@unisannio.it

♠ Full professor *of International Management and Marketing* - University of Sannio (Benevento)
e-mail: resciniti@unisannio.it

Methodology. *A 2 (large/small psychic distance) ×2 (high/low corporate reputation) experimental design which manipulated psychic distance and acquirer's corporate reputation was conducted in Italy. 291 undergraduate students participated in this study. Subjects were randomly assigned to one of four questionnaires. The study considers an Italian target firm and compares two foreign acquiring firms: the first one showing large psychic distance to Italy and the second one small psychic distance to Italy. Confectionery products were selected as relevant products for the sample population. The influence of country image, country familiarity and country typicality on this relationship was also explored.*

In order to manipulate corporate reputation, two fictitious acquirer firms (SK and SP) and a fictitious local target firm (IT) were used. Corporate reputation was operationalized in two levels, low and high, varying the level of corporate ability (CA) and corporate social responsibility (CSR) at the same time. We operationalized psychic distance in two levels, large and small. Pre-test was developed before conducting the experiment in order to select countries for testing the hypothesis. Pre-test was administered to 30 undergraduate students from Italy to understand the degree of psychic distance they perceived between their home country and a foreign one. Following the results of the pre-test, we selected Spain and South Korea as countries for this study.

Findings. *The independent t-test ensured that both the manipulation check for psychic distance and corporate reputation were successful. The means for the small and large psychic distance ($t = -10.583$, $p<.0001$) and for low corporate reputation ($t = -14.359$, $p<.0001$) were significant.*

We run 2x2 ANCOVA with consumers' repurchase intentions as dependent variable, psychic distance and corporate reputation as factors, and country image, country familiarity and country typicality as control variables. First, we analysed the impact of psychic distance on consumers' repurchase intentions in cross-border acquisitions. The results represent an evidence that psychic distance has a strong effect on consumer repurchase intention. When an acquirer has large psychic distance, consumers are more hesitant to repurchase products of the post-acquisition target. Accordingly, it is demonstrated that an acquirer firm sharing the same culture of the target firm reduces uncertainty and fosters trust. Therefore, the smaller is the perceived distance between the home country and that of the acquirer, the higher will be repurchase intentions toward the products of the post-acquisition target.

Second, acquirers' corporate reputation also plays a role in the responses of consumers. Specifically, the higher is the acquirer reputation the higher will be consumers' repurchase intentions toward the products of the post-acquisition target.

Third, the results also showed that the acquirer's corporate reputation does not interact with psychic distance to influence consumers' repurchase intentions toward the products of the post-acquisition target. Thus, there was no perceived difference between small and large psychic distance when the acquirer has high or low corporate reputation In fact, due to the special relevance of psychic distance, acquirer's corporate reputation has been proven not to have enough strength to exert any influence on the relationship between psychic distance and consumers' responses.

Research limits. *This study is not without limitations, which provide avenues for further research. The first limitation involves the collection of the data. Our sample consisted of data collected on only Italian consumers. Future research is recommended to replicate the test in other countries to validate further results of this study. Second, we rely on data from a single sector, which may affect its generalizability. Future research with other products or services not belonging to made in Italy, could shed light on limits of these findings. Service sector is different from other sectors, thus future research could analyse consumer perceptions about M&A activities between service companies (Lee et al., 2011). Consumer reaction could be different toward a post-acquisition target in different sectors.*

Third, other entry modes exist besides cross-border acquisitions. Firms may enter in a host market through greenfield investment or joint venture. Future studies could extend this research analysing the consumer reaction to other foreign entry modes.

Moreover, during cross-border M&As, managers often are too focused on some elements such as negotiations, legal and regulation issues and financial problems (Lee et al., 2011). However, it would be necessary to focus on consumer reaction to cross-border acquisition, because it may have a damaging effect on the success of it. Previous studies did not analyse the impacts of M&As activities from a marketing perspective (Homburg & Bucerius, 2005; Heinberg et al., 2016). Therefore, future studies can use the consumer behaviour perspective to investigate consumer reactions to cross-border M&As.

Practical implications. *The managerial implications of this study refer to firms engaging in cross-border acquisitions. The results underscore the importance of consumers' perceived psychic distance in cross-border acquisition, playing an important role in international markets (Katsikeas et al., 2009).*

First, this study could help managers to be aware that psychic distance matters. Consumers show lower repurchase intentions toward the products of the post-acquisition target when the acquirer comes from a distant country. Managers need to carefully decide which country to enter, bearing in mind consumers' perceived psychic distance.

Second, results indicate that the success of a cross-border acquisition also depends on psychic distance. The acquiring firm needs to manage psychic distance between the firms and ensure that consumers will remain loyal to the post-acquisition target (Kumar & Blomqvist, 2004). Managers should implement actions that aim to gain consumers' trust, and a high corporate reputation seems not enough for this purpose. Laroche et al. (2013) state that cultural differences must be taken into account in any successful marketing effort.

Third, by better understanding how psychic distance influences consumers, managers who are planning cross-border acquisitions may consider using additional measures of psychic distance than those showing in literature like

Kogut and Singh's index (1988): for example, managers may wish to consider administering independent surveys, focus groups and in-depth interviews. Moreover, managers could continue to communicate with consumers via advertisements (Lee et al., 2011) aiming to reduce perceptions of psychic distance.

Originality of the study. *The research contributes to the cross-border acquisition literature in several manners. First, it shows that psychic distance has a strong effect on consumer repurchase intentions, by lowering the probability of success for cross-border acquisition involving an acquiring firm with large psychic distance. To the best of our knowledge, no other study investigated the effects of psychic distance on consumers in cross-border acquisitions. We extend the literature on psychic distance, by showing that psychic distance significantly affects consumer behaviour. Second, it investigates the impact of cross-border acquisitions on consumers' behaviour. Previous studies put more emphasis on objective data stressing managerial, organizational and financial aspects (Bandick, 2011) and ignoring the influence that cross-border acquisition could have on consumers' responses. Third, the majority of research on cross-border acquisitions focuses on cultural distance rather than psychic distance.*

Key words: *Cross-border acquisition; psychic distance; corporate reputation; country image; consumer behaviour.*

References

BANDICK, R. (2011), "Foreign acquisition, wages and productivity", *The World Economy*, vol. 34, n. 6, 931-951.

BERENS G., RIEL C.B.V., BRUGGEN G.H.V. (2005), "Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3, pp. 35-48.

BROWN T.J., DACIN P.A. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *The Journal of Marketing*, vol. 61, n. 1, pp. 68-84.

CAMPBELL J.T., EDEN L., MILLER S.R. (2012), "Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter?", *Journal of International Business Studies*, vol. *43, n.* 1, pp. 84-106.

DOW D., KARUNARATNA A. (2006), "Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n. 5, pp. 578-602.

ELLIS P.D. (2007), "Paths to foreign markets: does distance to market affect firm internationalisation?", *International Business Review*, vol. *16, n.* 5, pp. 573-593.

GHEMAWAT P. (2001), "Distance still matters", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 8, pp. 137-147.

FONG C.M., LEE C.L., DU Y. (2013), "Target reputation transferability, consumer animosity, and cross-border acquisition success: a comparison between China and Taiwan", *International Business Review*, vol. 22, n. 1, pp. 174-186.

HÅKANSON L., AMBOS B. (2010), "The antecedents of psychic distance", *Journal of International Management*, vol. 16, n. 3, pp. 195-210.

HEINBERG M., OZKAYA H.E., TAUBE M. (2016), "A brand built on sand: is acquiring a local brand in an emerging market an ill-advised strategy for foreign companies?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 5, pp. 586-607.

HOMBURG C., BUCERIUS M. (2005), "A marketing perspective on mergers and acquisitions: how marketing integration affects postmerger performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 1, pp. 95-113.

KATSIKEAS C.S., SKARMEAS D., BELLO D.C. (2009), "Developing successful trust-based international exchange relationships", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 1, pp. 132-155.

KOGUT B., SINGH H. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 3, pp. 411-432.

KUMAR S., HANSTED BLOMQVIST K. (2004), "Making brand equity a key factor in M&A decision-making", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 2, pp. 20-27.

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 H. M., LEE C.C., WU C.C. (2011), "Brand image strategy affects brand equity after M&A", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 7/8, pp. 1091-1111.

MAGNUSSON P., SCHUSTER A., TARAS V. (2014), "A process-based explanation of the psychic distance paradox: Evidence from global virtual teams", *Management International Review*, vol. 54, n. 3, pp. 283-306.

PERRY J.S., HERD J. (2004), "Reducing M&A risk through improved due diligence", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 2, pp. 12-19.

RINDOVA V.P., WILLIAMSON I.O., PETKOVA A.P., SEVER J.M. (2005), "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 6, pp. 1033-1049.

SOUSA C.M., BRADLEY F. (2006), "Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?", *Journal of International Marketing*, vol. 14, n. 1, pp. 49-70.

TEERIKANGAS S., VERY P. (2006), "The culture-performance relationship in M&A: from yes/no to how", *British Journal of Management*, vol. 17, n. S1, pp. S31-S48.

THORBJØRNSEN H., DAHLÉN M. (2011), "Customer reactions to acquirer-dominant mergers and acquisitions", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 28, n. 4, pp. 332-341.

VAHLNE J.E., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1973), "Economic distance: model and empirical investigation", *Export and Foreign Establishments*, pp. 81-159.

WALSH G., BEATTY S.E. (2007), "Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, n. 1, pp. 127-143.

Value creation in the private equity market: the Italian case

ANNA GERVASONI* ALESSIA MUZIO• GIUSEPPE RISALVATO♠

Objectives. *The aim of this study is to show how private equity (hereafter referred to as "PE") can improve the performance of a firm in comparison to companies which do not to use this kind of funding, with special reference to the Italian environment. In this paper the authors want to analyze the value creation by comparing a sample of private equity backed companies with a similar sample of Italian enterprises. The authors start with a literature review about private equity, its contribution in an economic system and its role for the development of a company, also mentioning the results included in previous similar studies. Kaserer (2011) analyzes 322 European buy outs between 1990 and 2011. In his paper he shows that about two thirds of overall performances are due to strategic and operative activities, while the impact of sales is not statistically significant. Lerner, Sørensen and Strömberg (2011) analyze 495 international leveraged buy outs between 1980 and 2005, highlighting how operators help companies to focus on areas that allow them to make more innovation. Hellmann and Puri (2000) show that PE investments frequently fund innovative companies rather than other companies that copy existing products; moreover, the financial intermediaries help innovative companies to commercialize their products more quickly than the other ones. Hellmann and Puri (2002) analyze the impact of the PE investments about the recruitment strategies of qualified staff in the company (for example, marketing specialists, sales specialists). The authors document a significant impact on the likelihood to hire highly qualified staff by financial intermediaries. The importance of PE in Europe is evidenced also observing some statistical data coming from professional studies: there are about five thousand investee companies every year, and more than eight million of employees. The total value of Assets Under Management is over 550 billion of euro. The Italian context shows investments in over 300 companies every year, 400,000 employees, more than 1,200 companies in the portfolio of private equity funds, with a value close to 30 billion of euros and a total revenue of 100 billion, with a growing trend. Italy, for the characteristics of its industry, could be considered as a great place where funds can invest and create value, where 80% of funded companies are Small Medium Enterprise, hereafter referred to as "SME" (the total of Italian enterprises is 4,338,766, which 4,335,448 (99.9%) are small and medium enterprises; moreover, 95% of SMEs is composed of companies with fewer than 10 employees). Analyzing the total amount invested in PE, Italy is fourth in the European market, after United Kingdom, Germany and France. The Italian context would seem the most suitable for this structured finance technique, as it is characterized by SMEs, by an industry of high-quality manufacturing, many technology companies, which can not receive loans from banking channel.*

Methodology. *This paper wants to show how private equity can improve the performance of a firm in comparison to companies which do not to use this kind of funding. In order to realize such analysis, the authors use information collected in two samples, the first one composed by 130 private equity backed companies, invested between 2008 and 2011, the second one created as a benchmark using 130 similar Italian enterprises provided by Cerved. The sample of private equity backed companies was built on the information contained in the Private Equity Monitor database and completed with balance sheets provided by Cerved for each year under observation. The dataset represents 40% of the total number of operations monitored in those years. The balance sheets were entered in the dataset from the third year before the investment, up to the third year following the investment. The authors decided to analyze the four years from investment year. Having the purpose to reach up a representative analysis, the two samples are created in order to be effectively comparable regarding revenue, investments, ebitda, leverage, employees, equity, R&D. Both samples are observed for a period of four years (starting from the investment year in the case of private equity backed firms, the period under investigation is from 2008 to 2011). For the PE sample, the statistics are also about the characteristics of the deal in which the company has been involved. The goal of the study is the analysis of the performance of the companies owned by private equity operators. The sample is representative of the universe of equity backed companies in Italy. The authors, to study the economic impact generated by PE operators on the target companies in the period under observation, use financial indicators as: a) ebitda: accounting measure calculated using the earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, it is used to evaluate the profitability of a company; b) employees: the sum of worker in a company in the year under observation; c) share capital: the nominal value of issued share; d) borrowings: the sums of monetary debts, divided by short and long term; e) financial cost: interests and other costs that*

* Full professor *of Corporate Finance* - LIUC University of Castellanza
e-mail: agervasoni@liuc.it

• Contract professor *of Corporate Finance* - LIUC University of Castellanza
e-mail: amuzio@liuc.it

♠ Phd Candidate *in Finance* - LIUC University of Castellanza
e-mail: grisalvato@liuc.it

a company incurs in connection with the borrowings of funds. The equity backed sample was determined by excluding from the universe the companies for which financial data were not available. In order to measure the performance recorded by the PE sample, the authors analyze the evolution of financial indicators during the period of four years, calculating the differences of each year compared to the previous one. The same analysis was carried out on the comparison sample of Italian enterprises (hereafter referred to as "CS"), calculating the difference from the previous year, in the same period of observation. As previously reported, the dataset of CS was used as a benchmark of Italian enterprises, and the two datasets have been compared. The analysis uses the CAGR (Compound Annual Growth Rate) as an indicator to calculate the evolution of financial indicators in the two datasets.

Findings. *The research activity shows meaningful better results achieved by the sample of private equity backed companies compared to CS, with reference to all the analyzed key-indicators. Analyzing the revenues, the authors point out a marked improvement in the equity backed sample compared to CS in the same period. The first sample recorded an average growth of 6.75% with a CAGR of 2.2%, compared to -3.04% in the other dataset with a CAGR of -1.02%. Analyzing the two datasets, the authors note that the medium enterprises in the equity backed sample, obtained the highest growth in the recorded period, with a value of 9.8%. Furthermore the analysis shows a significant reduction of debt levels, in both samples. By looking at this finding and dividing the companies by size, there is a major and important improvement for medium enterprises in the sample of PE compared to medium enterprises in the CS dataset. In fact, for the latter there is a debt ratio of -13.04% compared to -18.32% recorded for PE. Considering the period and the economic environment in which the analysis was carried out, it is rational to think that institutional investors during the crisis years have maintained a strategy to maximize the value of the target, selling the business areas less profitable or in a loss, focusing so on active management of the resources available to the most profitable areas and with high growth potential. In favor of this it is interesting to analyze the ebitda, which is 35% higher in the PE sample than the comparison one, despite negative values for both samples. This reasoning allows to highlight the importance, often supported, of the flexibility and dynamism of the corporate structures especially in recession periods. Investments and internationalization levels are two key factors to consider for growth and business development. After several evaluations of both samples, it is shown that the financial investments are higher in the sample of PE. The private equity backed sample shows an annual growth of around six times what recorded in the CS. This indicator is the demonstration that institutional investors, with their input, have allowed target companies to carry out various investments so that there is a process of growth, development and innovation. This finding is related to another significant indicator, the financial debts. In fact, the companies owned by a private equity investor in the period under consideration are more indebted, through the capital provided by banks or credit institutions. In fact they are able to implement various operations and activities related to growth and development within the target company, thus taking advantage of the major investments such as the expansion of employment, the opening of a new office, or the purchase of more high-tech tools that optimize the working process. This type of investment needs a financial help, and particular requirements to be funded. In a preliminary analysis the authors note that foreign sales of the sample of PE companies experience a great increase compared to the comparative sample. As a matter of fact, the revenue growth of foreign aggregate amounts at 28.49% and the CAGR amounts at 8.72%, compared to 2.33% and 0.77% shown by the sample of non-owned PE companies. It is interesting to compare the value obtained in the PE dataset with the level of Italian exports. In this second analysis it is evident that the PE sample is better than the Italian average recorded in the same period. Between 2008 and 2011, Italian exports rose by an average of 8.43% with an annual growth of 1.36%. Even at this point the analysis highlights a positive note: private equity funds have pushed the target companies to engage, improve or consolidate processes of internationalization, with the aim of getting more customers and opening up new foreign markets, in order to achieve a customer portfolio diversification and increase the market share. The level of internationalization is one of the most significant feature in the process of value creation in a company, because in such a volatile and ever-changing world, a company must be able to grow and be competitive in a global perspective. The last analyzed indicator refers to investments that private equity players have returned to the component of human capital. Also in this case it is interesting to play a dual comparison, one between the two samples created, and one with the Italian employment data during the period of 4 years. The initial analysis shows that the sample of investee companies grows more than the CS dataset. In fact, the first one shows an increase in the period of 6.12% with a CAGR of 2%, against 1.32% and 0.44% registered by the CS dataset. Analyzing the sample from the dimensional point of view and considering only SMEs, there is an employment growth in 59% of the companies in the PE dataset, which corresponds to an average in the period of 6% and a CAGR of 2%. Moreover, the analysis shows a growth in 58% of buy outs deals, with an annual CAGR of 1%, and an average growth of 4% in the period under observation and a growth in 73% of expansion deals, with an annual growth of 3% and an average growth of 8%. The comparison shows an employment growth in the PE sample of 6.12% compared with the negative level, -3.98%, of Italian employment. An important outcome of this study is the role of private equity investor, in terms of improving the productivity of private equity backed companies, especially in a historical period characterized by a general reduction in investments made by enterprises and households. From the observations, it appears that the PE firms aim at increasing productivity, helping companies to improve their performance; this, probably, is the real critical point in today economic world, because a competitive and globalized market necessarily requires the ability to take every opportunity to increase standards of production. So, the authors find out how PE is able to represent not only a valuable vehicle of alternative investment either for high growth rate and mature firms, but also a relevant financial channel to improve the real economy of a country. The PE allows institutional investors to allocate financial resources in the real economy; PE funds are less volatile and can play a strategic role in stabilizing the economic system of a country, so these financial capital cannot*

be manipulated by financial speculation on indices or bonds listed. PE may increase the foreign direct investments in a country, helping the growth of the GDP. Furthermore, an institutional investor doesn't limit his activity only to capital contribution, but he also represents a key partner for the development and the growth of the company. It is observed that the investor's contribution is not limited to the capital provided to the companies involved in the deals, but it is structured in a continuous support throughout the investment period. In fact, he carries within the company experience, knowledge and contacts which are really useful for the development and the success inside the market. In this perspective, one the most important evidence is surely represented by the meaningful growth in private equity backed companies' internationalization. This evidence creates a positive effect not only for the enterprise itself, but has also a social impact (represented, for instance, by the employment creation).

Research limits. *The main limitations of the research in private equity are associated to the difficulty of obtaining additional data. It is hard to access some data such as the beta of the company and their cash flows. It would also be interesting to analyze the PE dataset by comparing different types of deals, e.g. buy out, turnaround, expansion, in order to make a cross sectional analysis, to evaluate different performance.*

Originality of the study. *This study is one of the first that describes the performance of private equity backed companies in the Italian market, compared with a dataset of Italian enterprises used as benchmark. Finally, the methodology used in this paper is quantitative, the authors would wish to analyze the same sample with qualitative analysis, in order to emphasize some features on value increase in PE; in fact the value creation of PE, due to higher synergies and optimization of investments, can be shown in qualitative studies. This research, being exploratory in nature, could be an opportunity for future researches, both in terms of new-developing theory and in methodological insights.*

Key words: *Private Equity; Performance Measurement, Value Creation*

References

AMIT R., GLOSTEN L., MULLER E. (1990), "Entrepreneurial ability, venture investments, and risk sharing", *Management Science*, vol. 36, n. 10, pp. 1232-1246.

BLACK B.S., GILSON R.J. (1998), "Venture capital and the structure of capital markets: Bank vs. stock markets", *Journal of Financial Economics*, vol. 47, n. 3, pp. 243-277.

BOTTAZZI L., DA RIN M., HELLMANN T. (2004), "The changing face of the European venture capital industry: Facts and analysis", *Journal of Private Equity*, vol. 7, n. 2, pp. 226-253.

COX J.D., BAILEY B. (2016), *Private Equity Investment and Local Employment Growth: A County-Level Analysis*, (September 2016). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2854423.

CUMMING D.J. (2005b), "Capital structure in venture finance", *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, n. 3, pp. 550-585.

CUMMING D.J., JOHAN S.A. (2007), "Advice and monitoring in venture capital finance", *Financial Markets and Portfolio Management*, vol. 21, n. 1, pp. 3-43.

DEMEZA D., WEBB D.C. (1987), "Too much investment: a problem of asymmetric information", *Quarterly Journal of Economic*s, vol. 102, n. 2, pp. 281-292.

DEWATRIPONT M., TIROLE J. (1994), "A theory of debt and equity: Diversity of securities and manager-shareholder congruence", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n. 5, pp. 1027-1054.

FRIED V.H., HISRICH R.D. (1988), "Venture capital research: Past, present and future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n. 1, pp. 15-28.

GERVASONI A., SATTIN F.L. (2015), *Private equity e venture capital. Manuale di investimento nel capitale di rischio*, Guerini Editore.

GERVASONI A. (edited by, 2014), *Private Equity and Venture Capital. Regulation and Good Practice*, Risk Books.

GORMAN M., SAHLMAN W. (1989), "What do venture capitalists do?", *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n. 4, pp. 231-248.

GOMPERS P.A. (1995), Optimal investment, monitoring, and the staging of venture capital. The Journal of Finance, vol. 50, n. 5, pp. 1461-1489.

GOMPERS P.A., LERNER J. (2001), "The venture capital revolution", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n. 2, pp. 145-168.

HSU D. (2004), "What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation?", *The Journal of Finance*, vol. 59, n. 4, pp. 1805-1844.

KAPLAN S.N., MARTEL F., STRÖMBERG P. (2007), "How do legal differences and experience affect financial contracts?", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16, n. 3, pp. 273-311.

KAPLAN S.N., STRÖMBERG P. (2003), "Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts", *Review of Economic Studies*, vol. 70, n. 2, pp. 281-315.

KIRILENKO A.A. (2001), "Valuation and control in venture finance", *The Journal of Finance*, vol. 56, n. 2, pp. 565-587.

LELEUX B., VAN SWAAY H., MEGALLY E. (2015), *Private Equity 4.0: Reinventing Value Creation*, Wiley.

LERNER J. (1999), *Venture Capital & Private Equity*, A Casebook J. Wiley and Sons, New York, vol. 23, n. 3, pp. 16-27.

LERNER J. (1995), "Venture capitalists and the oversight of private firms", *The Journal of Finance*, vol. 50, n. 1, pp. 301-318.

METRIC A., YASUDA A. (2010), *Venture capital and the finance of innovation*, John Wiley & Sons, 2nd Edition, New York.

PORTER M. (1995), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York

RAVID S.A., BENGTSSON O. (2011), *Geography and style in private equity contracting: Evidence from the U.S. venture capital market*, Working Paper: SSRN: 1782382.

ROSS S.A. (1977), "The determination of financial structure: The incentive-signalling approach", *The Bell Journal of Economics*, vol. 8, n. 1, pp. 23-40.

SAHLMAN W. (1990), "The structure and governance of venture capital organizations", *Journal of Financial Economics*, vol. 27, n. 2, pp. 473-521.

SAPIENZA H.J., MANIGART S., VERMEIR W. (1996), "Venture capitalist governance and value added in four countries", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n. 6, pp. 439-469.

WRIGHT M., PRUTHI S., LOCKETT A. (2005), "International venture capital research: From cross-country comparisons to crossing countries", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n. 3, pp. 135-165.

WRIGHT M., ROBBIE K. (1998), "Venture capital and private equity: A review and synthesis", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 25, n. 5-6, pp. 521-570.

Websites

http://www.aifi.it.
http://www.borsaitaliana.it
http://www.bvca.com
http:// www.privateequitymonitor.it