

sinergie

rivista di studi e ricerche

N. 94 - Maggio-Agosto 2014

L'innovazione per la competitività delle imprese

Selected papers del XXV Convegno annuale di Sinergie
Università Politecnica delle Marche, 24-25 ottobre 2013

Parte Seconda

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli

Le parole dell'innovazione

Keynote speeches

Sergio Silvestrelli

Innovazioni gestionali e nuove relazioni sistemiche per la competitività dell'impresa

Giovanni Battista Dagnino

Cambiamento di paradigma, fonti del vantaggio competitivo ed evoluzione del concetto di strategia

Selected papers

Valeria Belvedere

Overdesign e sviluppo del nuovo prodotto: un'indagine sul ruolo dei bias cognitivi nei processi decisionali dei progettisti

Gian Luca Gregori - Silvio Cardinali - Chiara Gigliarano - Federica Pascucci

Fattori influenti sul ricorso ad Internet nei processi gestionali delle micro-imprese

Tonino Pencarelli - Simone Splendiani - Mauro Dini

Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche

Ilaria Tutore - Marco Ferretti - Michele Simoni

Overcoming the barriers to the innovations diffusion through diffusion-oriented policies.
The case of Li-Ion Battery for Electric Vehicles

Loredana Volpe - Gianluca Vagnani

Negoziabilità del profitto e design organizzativo: una proposta interpretativa

Dibattito

Alberto Pastore - Marco Frey

Più valore per la società e l'economia: un confronto sul mestiere del docente.
Il percorso proposto da SIMA (Società Italiana di Management)

L'ospite

Alfonso Gambardella - Salvio Vicari

Il mestiere del docente. Riflessioni di Alfonso Gambardella e Salvio Vicari

Quadrimestrale - Poste italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale D.L. 353/2003
(conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB VERONA



CUEIM

Sinergie

rivista di studi e ricerche fondata da Giovanni Panati

Anno XXXII - N. 94 - MAGGIO-AGOSTO 2014

ISSN 0393-5108

Rivista
accreditata
AIDEA



CUEIM

Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale

tra le Università di Verona, Sapienza di Roma, della Calabria, di Cagliari, di Pavia,
di Trento, di Salerno, di Cassino, Politecnica delle Marche, di Bari,
«della Tuscia» di Viterbo, «IULM» di Milano, di Brescia, di Foggia, del Salento,
di Roma Tre, di Torino, di Messina, di Macerata, del Molise, di Firenze, di Bergamo,
Suor Orsola Benincasa, Palermo e del Sannio

CUEIM



COMUNICAZIONE

Direzione scientifica

Gaetano M. Golinelli
Claudio Baccarani

Comitato scientifico

Antonio Borghesi, Martin Christopher, Jens Dahlgaard, Su Mi Dahlgaard Park, Alex Douglas, Daniele Fornari, Pietro Genco, Anne Gregory, Emanuele Invernizzi, Gianni Lorenzoni, Jacques Martin, Piero Mastroberardino, Angelo Miglietta, Yossi Raanan, Enzo Rullani, Mario Scicutella, Lucio Sicca, Sergio Silvestrelli, Giuseppe Tardivo, Riccardo Varaldo, Alfonso Vargas Sanchez, Dario Velo

Redazione centrale di Verona

Federico Testa, Marta Ugolini (responsabili), Angelo Bonfanti, Federico Brunetti, Fabio Cassia, Paola Castellani, Laura Ciarmela, Nicola Cobelli, Elena Giaretta, Chiara Rossato, Francesca Simeoni, Vania Vigolo

Redazione di Roma (Area Ambiente)

Stefano Banini (responsabile)

Redazione di Napoli (Rapporti di Ricerca)

Alfonso Siano (responsabile), Agostino Vollero, Francesca Conte

Direttore Responsabile

Gaetano M. Golinelli

Segretaria di Redazione

Ada Rossi
e-mail: redazione@sinergieweb.it

Amministrazione, abbonamenti, pubblicità

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - Tel. 045/597655

Fax 045/597550

www.cueim.it, e-mail: amministrazione@sinergieweb.it



Quadrimestrale associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

Registrazione presso il Tribunale di Verona al n. 570 in data 1° aprile 1983

La Direzione non si assume responsabilità per le opinioni espresse dagli autori dei testi redazionali e pubblicitari. L'utilizzo parziale o totale degli articoli è autorizzato purché ne venga citata la fonte. La segreteria si rammarica di non poter provvedere alla restituzione dei manoscritti. Pubblicità inferiore al 50%.

Le informazioni sul referaggio dei contributi, le *publishing ethics*, le modalità di *submission* e le norme redazionali sono pubblicate in fondo alla Rivista e sul portale web www.sinergiejournal.it.

L'innovazione per la competitività delle imprese

Selected papers del XXV Convegno annuale di Sinergie
Università Politecnica delle Marche, 24-25 ottobre 2013

Parte seconda

Due passi tra le nuvole pag. VII

sommario

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
Le parole dell'innovazione " IX

Keynote speeches

Sergio Silvestrelli
Innovazioni gestionali e nuove relazioni sistemiche
per la competitività dell'impresa " 3

Giovanni Battista Dagnino
Cambiamento di paradigma, fonti del vantaggio competitivo
ed evoluzione del concetto di strategia " 27

Selected papers

Valeria Belvedere
Overdesign e sviluppo del nuovo prodotto: un'indagine sul ruolo
dei bias cognitivi nei processi decisionali dei progettisti " 53

Gian Luca Gregori - Silvio Cardinali - Chiara Gigliarano - Federica Pascucci
Fattori influenti sul ricorso ad Internet nei processi gestionali
delle micro-imprese " 73

Tonino Pencarelli - Simone Splendiani - Mauro Dini
Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto:
il caso della Regione Marche pag. 97

Ilaria Tutore - Marco Ferretti - Michele Simoni
Overcoming the barriers to the innovations diffusion through
diffusion-oriented policies. The case of Li-Ion Battery for Electric Vehicles “ 115

Loredana Volpe - Gianluca Vagnani
Negozialità del profitto e design organizzativo: una proposta interpretativa “ 137

Dibattito

Alberto Pastore - Marco Frey
Più valore per la società e l'economia: un confronto sul mestiere del docente.
Il percorso proposto da SIMA (Società Italiana di Management) “ 157

L'ospite

Alfonso Gambardella - Salvio Vicari
Il mestiere del docente. Riflessioni di Alfonso Gambardella e Salvio Vicari “ 165

Saggi

Roberto Vona
Le sfide dell'impresa biotech “ 175

Angelo Di Gregorio - Emanuele Fabbri - Maria Cristina Morra
L'esercizio di foresight per lo sviluppo del territorio “ 201

Mario Mustilli - Francesco Campanella - Domenico Graziano
Management team replacement and family business performance:
an empirical test in Southern Italy “ 215

Robert Teehan - Walter Tucker
Service quality kaizen blitz: the road to improving customer satisfaction “ 233

Oronzo Trio
Le determinanti dei processi di in/outsourcing della funzione commerciale
nelle pmi. Il caso del settore edile “ 243

Carmela Tuccillo
L'approccio al marketing e alla comunicazione nelle piccole
e medie imprese: una ricerca empirica in Italia e UK “ 265

Recensioni

Ottiero Ottieri, *Tempi stretti*, Hacca, Matelica 2012, pp. 386,
a cura di *Umberto Casari*

pag. 289

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

“ 295

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi

“ 297

Il referaggio dei contributi

“ 298

Publishing ethics

“ 299

Le modalità di submission e le norme redazionali

“ 300

Due passi tra le nuvole

- 1) *Tra vent'anni sarai più pentito delle cose che non hai fatto che di quelle che hai fatto. Quindi getta gli ormeggi. Salpa dal porto sicuro. Prendi gli alisei nelle vele. Esplora. Sogna. Scopri*
(Mark Twain)
- 2) *Non abbiamo ricevuto il mondo in eredità dai nostri padri, ma in prestito dai nostri figli*
(Detto pellerossa)
- 3) *Riesco quasi sempre a cavalcare sia la realtà che l'immaginazione. La mia realtà ha bisogno dell'immaginazione come una lampadina ha bisogno della presa. La mia immaginazione ha bisogno della realtà come un cieco ha bisogno del suo bastone*
(Tom Waits)
- 4) *Come spesso capita con le più belle avventure della vita, anche questo viaggio cominciò per caso*
(Tiziano Terzani)
- 5) *Un affare in cui si guadagna soltanto del denaro non è un affare*
(Henry Ford)

Per collaborare alla rubrica scrivere a duepassitralenuvole@sinergieweb.it

Le parole dell'innovazione

In occasione del XXV Convegno annuale di Sinergie, tenutosi lo scorso anno ad Ancona presso l'Università Politecnica delle Marche sul tema "*L'innovazione per la competitività delle imprese*", si è cercata una formula, per così dire innovativa, di pensare all'innovazione.

Si è provato a lanciare lo sguardo oltre i classici approcci concettuali e tassonomici (Keeley, 2014) con i quali si guarda ad un fenomeno ormai uscito dall'ambito delle discussioni tra esperti ed entrato nella quotidianità della vita delle persone.

In realtà, il termine è ormai così diffuso nel linguaggio comune e nella stampa specializzata da essere privilegiato rispetto alla parola progresso, quasi che tutto ciò che è innovazione possa generare progresso, la cui natura, invece, sta nella condivisione sociale del beneficio possibile piuttosto che nell'innovazione in sé.

D'altra parte, la naturale e incessante tensione umana verso il benessere e la felicità chiama in causa il processo innovativo, perché il miglioramento passa per quella strada non potendo che venire dal fare le cose in forma diversa, quindi in modo nuovo (Einstein, 2012).

L'innovazione, invero, come cambiamento di stato, come cammino in avanti, abbraccia tutta la società nelle sue svariate formule organizzative dall'individuo ai gruppi, alle comunità locali, nazionali e sovranazionali in un legame sistemico che contribuisce a tracciare il divenire sociale delle comunità.

L'innovazione non è quindi tanto il risultato di un processo, quanto piuttosto un processo in sé che conduce in avanti e non conosce soste, per cui ciò che oggi è nuovo domani sarà vecchio, come pure ciò che oggi è vecchio un tempo è stato nuovo (Varanini, 2006).

Ad evidenza, l'innovazione come processo continuo abbraccia anche i territori dell'impresa, nell'ambito dei quali si realizza quel confronto competitivo che spinge come un vento costante, più o meno forte, nella direzione del cambiamento in tutti gli svariati aspetti organizzativi che conducono l'impresa a diffondere il nuovo nel mercato.

Il processo innovativo consiste, dunque, nella diffusione di un cambiamento conseguente al mutamento di percezione che qualcuno ha avuto della realtà che lo circonda (Ceccanti). Realtà decodificata, intravvista e disegnata nelle sue forme con il suo modo di vedere e sentire. Realtà re-immaginata attraverso la capacità di aprire a nuove strade, di pensare al di fuori delle consuetudini e dei canoni proposti dalla conoscenza disponibile, cioè attraverso la creatività che contraddistingue gli individui e, attraverso loro, le organizzazioni.

Ecco così apparire anche in questi brevi pensieri le due parole che guidano il processo innovativo: creatività e cambiamento.

sinergie, rivista di studi e ricerche

n. 94, Maggio-Agosto 2014, pp. IX-XIV

ISSN 0393-5108 - DOI 10.7433/s94.2014.01

Bene, l'obiettivo che ci siamo posti lo scorso anno, con l'occasione della presenza al Convegno di un nutrito gruppo di esperti dell'innovazione d'impresa, è stato quello di vedere se questo fenomeno fosse spiegato solo dalle due parole citate - alle quali pressoché automaticamente si pensa quando ci si inoltra in questi territori della conoscenza - o se invece potesse essere meglio compreso nella sua reale natura da un numero di parole sufficiente a ampliare ed approfondire il senso che le persone danno al processo innovativo.

A questo scopo si è pensato di proporre un gioco, o se si preferisce, una sfida, ad un campione del tutto casuale di colleghi selezionato tra coloro che presentavano un *paper* al Convegno, a prescindere dal ruolo accademico e dalle esperienze maturate in questo ambito di studi. È stato così chiesto loro di indicare le 5 parole che nel loro modo di sentire richiamassero alla mente il concetto di innovazione. E per evitare che si uscisse dal sentiero del *sentiment*, è stato chiesto di segnalare tali parole indipendentemente dal tema del *paper* presentato e in forma istintiva ed immediata, in modo da poter disporre di percezioni e non di nozioni e conoscenze acquisite. In sostanza, si intendeva con questo metodo abbozzare un avvio di mappa mentale sulla base dei primi elementi evocativi generati in forma associativa alla parola innovazione.

Questo nel convincimento che la capacità di vedere il nuovo anche di un fenomeno come l'innovazione - che, paradossalmente, si può ritenere vecchio perché da sempre esistito - deriva dalle parole con le quali leggiamo la realtà indagata. Sono infatti le parole che noi usiamo che definiscono il nostro modo di pensare e di vedere (Mills-Scofield, 2013) consentendoci o meno di andare oltre i confini tracciati dal pensiero precedente. Parole nuove aprono a prospettive nuove, alla stessa stregua delle domande inusuali quali quella che ci sfida a rispondere a quale sia la metà di otto (McCulloch, 2014), portandoci a scoprire che non è solo quattro.

Tornando alla nostra indagine, i *paper* selezionati per la presentazione al Convegno erano 52. Come detto, si è estratto in forme del tutto casuali un campione del 50% degli autori degli stessi, disponendo così dei nominativi di 26 colleghi.

I colleghi selezionati hanno risposto in forme del tutto partecipative, perché 23 autori, appartenenti a 17 università italiane, hanno partecipato all'indagine e di questo siamo loro veramente grati. In questo modo è stato generato un totale di 115 parole, ridotte poi a 113 per l'impossibilità di decodificare in forme chiare due dei contributi proposti. Di queste 70 (62%) sono tra loro diverse aprendo a prospettive forse inaspettate nella dimensione del fenomeno. La tabella 1 le raccoglie in una lista costruita in ordine alfabetico e per frequenza indicata dal numero tra parentesi quando superiore alla singola unità (Eco, 2009).

Come osservato, all'interno di questo insieme ci sono, ovviamente, parole più frequenti di altre, anche se solo 19 termini sono stati citati più volte e di questi solo 4 sono stati indicati almeno 4 volte, con due parole, "creatività" e "cambiamento" che emergono vistosamente su tutte le altre.

Si conferma, quindi, la prevalenza del pensiero intorno ai due concetti citati che si stagliano come pilastri della costruzione innovativa (Baccarani *et al.*, 2014).

Tab. 1: Parole dell'innovazione suggerite da alcuni autori del XXV Convegno annuale di Sinergie

1) Abilità	25) Esplorazione	49) Prospettiva
2) Anticipazione	26) Evoluzione (3)	50) Prova
3) Apertura (2)	27) Futuro (4)	51) Ricerca (3)
4) Aria	28) Idee (4)	52) Riconfigurazione
5) Ascolto	29) Identità	53) Rigore
6) Audacia	30) Immaginazione	54) Rischio
7) Avvenenza	31) Impegno	55) Rottura
8) Cambiamento (9)	32) Ineluttabilità	56) Scienza
9) Competitività (2)	33) Integrazione	57) Sentimento
10) Competizione (2)	34) Intelligenza(2)	58) Sfida
11) Comunicazione	35) Invenzione (2)	59) Smarcamento
12) Condivisione	36) Labirinto	60) Sogno
13) Conoscenza (2)	37) Libertà(2)	61) Sorpresa
14) Contesto	38) Meraviglia	62) Sperimentazione
15) Coraggio	39) Metodo	63) Successo
16) Coscienza	40) Miglioramento	64) Sviluppo (3)
17) Creare	41) Necessità	65) Talento
18) Creatività (11)	42) Nostalgia	66) Tecnologia
19) Crescita (2)	43) Opportunità	67) Traguardo
20) Cultura (2)	44) Ottimizzazione	68) Utilità
21) Cuore	45) Parola	69) Valore
22) Curiosità (2)	46) Passione (2)	70) Visione
23) Customer satisfaction	47) Paura	
24) Equilibrio	48) Progresso (3)	

Fonte: ns. elaborazione

Tuttavia, l'ampia lista generata apre alla costruzione di quello che potremmo definire "vocabolario dell'innovazione". Vocabolario provvisorio, come ogni questione linguistica che si evolve nella ricerca della comprensione dei cambiamenti e che può alimentarsi con l'apertura ad altri lemmi in funzione dello sguardo disincantato con il quale si osserva l'arcipelago delle parole raccolte e la loro capacità di misurare il reale percepito. D'altra parte, ogni lettore potrebbe osservare come manchino parole che nella generale percezione non potrebbero essere tralasciate in un progetto di questo tipo. Parole quali, ad esempio, imprenditorialità, umiltà, tenacia, *leadership*.

Invero, la nuvola raccolta in Figura 1 sottolinea nelle sue forme quella che potremmo definire la classica visione del processo innovativo espressa dalle parole più evidenti tra le quali spiccano "creatività" e "cambiamento" seguite da un drappello di termini guidato da "futuro" e "idee" ma comprendente anche le parole "evoluzione", "progresso", "ricerca" e "sviluppo". Ad ogni buon conto, nel contempo ne pone altresì in risalto la limitatezza, se si osserva il folto gruppo dei termini singoli che stanno al contorno della visione classica in forme che paiono sostenere e accogliere "la costruzione innovativa".

Fig. 1: Cloud dell'innovazione



Fonte: ns. elaborazione

Difficile a questo punto resistere alla tentazione di organizzare in qualche modo questi “mattoncini” della costruzione innovativa che, come in un gioco del Lego, possono condurre l’osservatore a ideare una mappa che li connette in forma associativa e nel contempo organizzativa.

Su queste linee, si è disegnata la mappa riportata in Figura 2 che rappresenta un tentativo di “costruzione sociale” del percorso innovativo in quanto generata dal contributo di tanti, seppur organizzato sulla base del sentire di chi si pone come “regista” del percorso sociale realizzato.

È evidente che il risultato ottenuto è di per sé arbitrario perché costruito sulla base dei nostri “occhiali” e delle “lenti” che essi portano, nonché della nostra visione registica del fenomeno. In realtà, un altro osservatore potrebbe certamente costruire legami diversi che nella sua visione esprimerebbero il fenomeno meglio di quanto non faccia la lettura qui proposta.

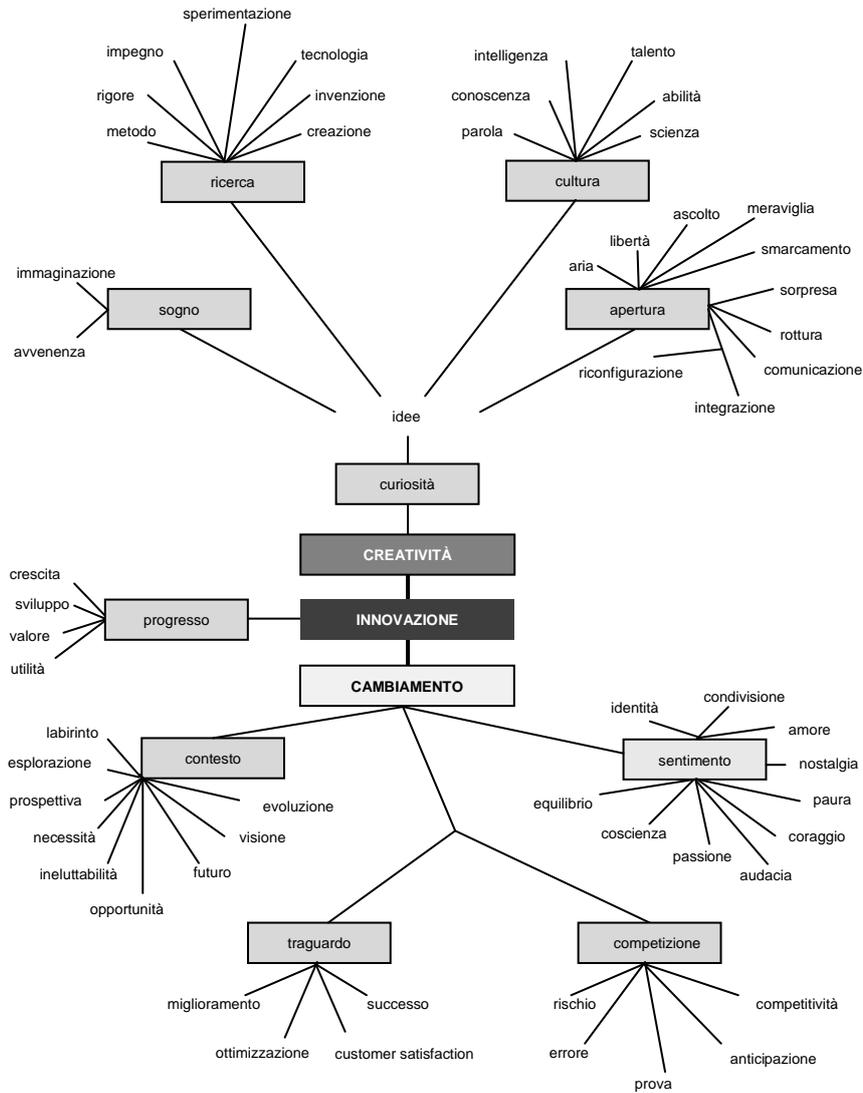
Tuttavia, riteniamo che lo schema possieda una sua validità che deriva dalla “relatività” di ogni fenomeno che non è reale in quanto tale, ma in quanto vissuto come tale. In questo senso, anche il “semplice” lavoro di organizzazione delle parole può portare a generare risultati innovativi, così come con gli stessi mattoncini “registi” diversi possono ottenere rappresentazioni diverse.

Al di là di questi possibili limiti rilevabili da parte di una razionalità scientifica che rifugge da un approccio relativista alla realtà - al quale la vita dell’azienda, però, non può sfuggire - la mappa generata consente un’osservazione di rilievo, banale quanto si vuole, ma come tale spesso non osservata: l’innovazione è come un albero che poggia su robuste radici che la sostengono, ma che sono alimentate da tante radici ancillari che ne assicurano la vitalità.

Così l’innovazione è massicciamente sostenuta da creatività e cambiamento. Creatività, a sua volta, tributaria della curiosità e della sua capacità di produrre idee che maturano grazie all’accostamento tra sogno, apertura, cultura e ricerca. Quando

il cambiamento non può che vivere nel contesto ambientale ed organizzativo in cui l'impresa si muove con i desiderati traguardi competitivi e il proprio senso dell'agire nella direzione di lavorare per il progresso. Concetti tutti legati ad altre parole che individuano il modo d'essere di un'organizzazione che si ponga nella prospettiva di un reale senso innovativo del proprio modo d'essere.

Fig. 2: "Costruzione sociale" del percorso innovativo



Fonte: ns. elaborazione

E da questa osservazione emerge un immediato corollario che ci dice come il progetto innovativo, il senso innovativo, il modo di essere innovativi, non richiedano grandi propositi e grandi scelte, ma organizzazioni capaci di mantenere la vitalità delle piccole radici che consentono alla pianta di produrre rigogliose foglie, incantevoli fiori e utili frutti.

Invero, il nuovo è sempre intorno a noi, non occorre cercarlo da altre parti, basta essere attrezzati per vederlo, ospitarlo e amarlo (Seneca).

Bibliografia

- BACCARANI C., BRUNETTI F., GIARETTA E. (2014), *Making Sense of Innovation*, paper submitted to 7th Annual Conference of the Euromed Academy of business “The Future of Entrepreneurship” 18-19 September, Kristiansand, Norway.
- CECCANTI G., *Pensiero e azione imprenditoriale nella morfogenesi delle strutture*, documento interno, senza data
- EINSTEIN A. (2012), *Il mondo come lo vedo io*, Newton Compton, Roma, (prima edizione 1934).
- ECO U. (2009), *Vertigine della lista*, Bompiani Editore, Milano.
- KEELEY L. (2014), *I dieci tipi di innovazione*, LSWR, Milano
- MCCULLOGH D. JR. (2014), “Cari ragazzi ecco il bello di avere torto”, *La Repubblica*, 22 agosto.
- MILLS-SCOFIELD D. (2013), “Can You Invent Something New If Your Words Are Old?” *HBR Blog Network*, 15 ottobre.
- SENECA L.A. (2006), *Lettere a Lucilio*, Garzanti, Milano.
- VARANINI F. (2006), *Le parole del manager*, Guerini e Associati, Milano.

Keynote speeches

Innovazioni gestionali e nuove relazioni sistemiche per la competitività dell'impresa

SERGIO SILVESTRELLI*

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper è diretto a porre in evidenza alcune tappe significative dell'evoluzione del pensiero economico sulle caratteristiche e sulle fonti dell'innovazione nell'impresa.

Metodologia: Analisi e confronto dei risultati di qualificate ricerche, svolte sull'economia e sulla gestione dell'innovazione aziendale a livello internazionale.

Risultati: Viene posto in rilievo che l'innovazione aziendale importante non è soltanto di natura tecnologica (attinente ai processi, ai materiali e ai prodotti), ma che essa può essere anche organizzativa, gestionale o nelle relazioni sistemiche esterne.

Limiti della ricerca: Un limite evidente è che il numero delle ricerche considerate non è esaustivo, rispetto ai molti autori che hanno analizzato nelle proprie pubblicazioni le problematiche trattate in questo paper.

Implicazioni pratiche: Il lavoro ribadisce che il vantaggio competitivo dell'impresa può essere fondato su innovazioni, non soltanto tecnologiche, ma anche organizzativo-gestionali e nel modello di business.

Originalità del paper: Lo studio riesce ad illustrare sinteticamente come si è sviluppato il concetto di innovazione, ai fini del miglioramento della competitività dell'impresa.

Parole chiave: rapporto fra innovazione e competitività; forme dell'innovazione aziendale; fonti dell'innovazione; innovazione nel business model.

Purpose of the paper: The paper highlights some significant milestones in the evolution of economic thought on the characteristics and sources of innovation in the enterprise.

Methodology: Analysis and comparison of results of qualified studies, conducted on the economy and corporate innovation management at an international level.

Findings: Important business innovation proves to be, not only of a technological nature (relating to processes, materials and products), but also organizational, managerial or connected with the external relations of firms.

Research limitations: A clear limitation is that the number of studies considered is not comprehensive with respect to the many authors who have analyzed the issues addressed in this paper.

Practical implications: The work confirms that the competitive advantage of the firm can be founded, not only on technological, but also on organizational-managerial and business model innovations.

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Politecnica delle Marche
e-mail: s.silvestrelli@unipvm.it

Originality of the paper: *The study illustrates how the concept of innovation has been developed, in order to improve the competitiveness of firms.*

Key words: *relationship between innovation and competitiveness; forms of firm innovation; sources of innovation; innovation in the business model.*

1. Crescente importanza del fenomeno dell'innovazione nelle ricerche svolte nell'ambito delle scienze sociali

La crescente rilevanza delle ricerche sull'innovazione nell'ambito delle scienze sociali è dimostrata oggettivamente dalla rapida crescita del numero di riviste internazionali, di associazioni professionali e di unità di ricerca (centri, istituti, dipartimenti universitari, ecc.), che si occupano di innovazione¹.

Soprattutto negli ultimi anni si riscontra una crescita del numero di “ricerche scientifiche” su vari aspetti dell'innovazione, affrontati da studiosi di diverse discipline accademiche (economia, management, sociologia, geografia, storia, ecc.).

Prima del 1960 le pubblicazioni sull'innovazione sono state poche e lontane fra loro².

Si osservi la figura 1, nella quale viene riportata la percentuale di articoli, con il termine “innovazione” sul titolo della pubblicazione, sul totale degli articoli pubblicati ogni anno nel campo degli studi di scienze sociali, in base ai dati dell'ISI Web of Science e della British Library³: il grafico mostra che l'interesse degli studiosi aumenta in modo costante solo a partire dagli anni sessanta, per subire una forte accelerazione negli anni novanta e duemila. In particolare, il grafico mostra che (in base ai dati dell'ISI Web of Science) il numero (in percentuale) delle pubblicazioni sul fenomeno dell'innovazione è passata tra il 1960 e il 2008 da circa

¹ Nel presente *paper* si intende porre in evidenza l'evoluzione della configurazione dell'innovazione aziendale secondo un'ottica economico-manageriale, piuttosto che svolgere una esauriente rassegna dell'ampia letteratura economica sul fenomeno dell'innovazione.

² L'unica eccezione è l'opera dello scienziato austro-americano *Joseph Schumpeter* “*The theory of economic development*”, pubblicata in Germania nel 1912. Combinando insieme intuizioni derivanti dall'economia, dalla sociologia e dalla storia, questo studioso sviluppa un approccio molto originale allo studio dei cambiamenti di lungo periodo dell'economia e della società, basato sul ruolo centrale giocato dall'innovazione e dai fattori che la influenzano.

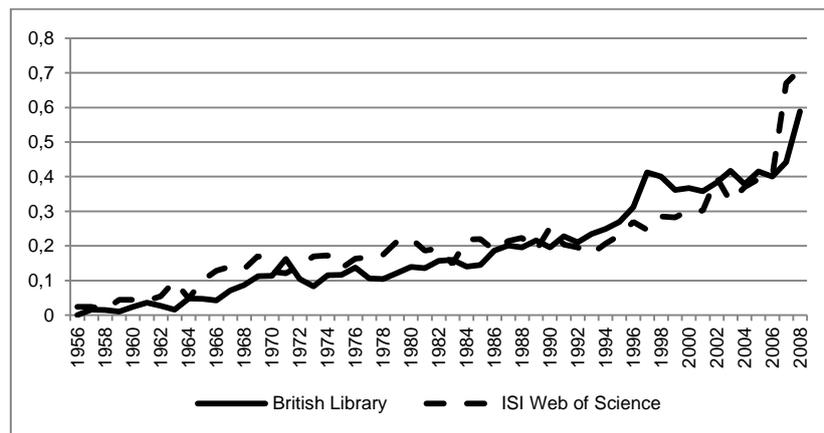
Le idee di Schumpeter iniziarono ad essere apprezzate solo a partire dagli anni sessanta (cioè dieci anni dopo la sua morte), quando divenne evidente fra gli economisti la limitata capacità dei modelli economici dominanti (basati sulla matematica e su esercizi di equilibrio statico) di spiegare i cambiamenti tecnologici, economici e sociali di lungo periodo (Fagerberg e Verspagen, 2009, p. 220).

³ Com'è noto l'ISI Web of Science è il più importante database bibliografico/citazionale multidisciplinare, che consente di effettuare ricerche tematiche in più di 12.000 riviste internazionali ad elevato *impact factor* e in 148.000 atti di convegni da tutto il mondo nel campo delle scienze, delle scienze sociali, delle arti e delle scienze umanistiche.

0,02% a 0,7% con un incremento di circa 35 volte. *La forte rilevanza assunta dagli studi sull'innovazione costituisce pertanto un fenomeno storicamente recente* (Fagerberg *et al.*, 2012, 1146).

Oltre alla rapida crescita del numero di studi svolti, si riscontra anche una crescente varietà nell'articolazione delle strutture di ricerca e nelle modalità di realizzazione dei lavori scientifici. La crescente diversificazione e specializzazione della conoscenza contribuisce a rendere sfumati i confini tradizionali fra discipline nell'organizzazione della scienza.

Fig. 1: Numero (in %) di articoli con il termine "innovazione" nel titolo sul totale degli articoli pubblicati annualmente nell'ambito delle scienze sociali dal 1956 al 2008



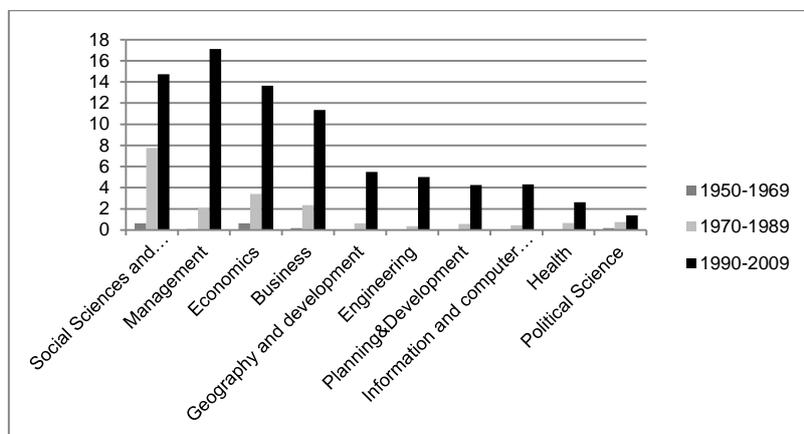
Fonte: Fagerberg *et al.*, 2012, p. 1133 (in base ai dati ottenuti dall'ISI Web of Science e dalla British Library)

Oltre ad individuare in una prospettiva storica i *principali contributi scientifici sull'innovazione*, alcuni autori (Fagerberg *et al.*, 2012) hanno analizzato l'utilizzazione di questi contributi da parte di studiosi di diverse discipline scientifiche, mediante l'esame delle citazioni (di tali contributi) presenti negli articoli scientifici. La figura n. 2 indica l'evoluzione della quota di citazioni realizzate nelle pubblicazioni dagli studiosi dei primi dieci gruppi di discipline scientifiche, individuate nello studio, sul totale delle citazioni relative ai principali lavori sull'innovazione (cioè alla cosiddetta "core literature")⁴.

⁴ I contributi scientifici fondamentali sull'innovazione, individuati da Fagerberg *et al.* (2012, p. 1144) e riportati in ordine decrescente delle citazioni ricevute in ogni periodo, sono in seguenti :

a) prima del 1969: 1) Roger E.M., *Diffusion of Innovations*, 1962; 2) Schumpeter J.A., *The theory of Economic Development*, 1934; 3) Arrow K., *Economic welfare and the allocation of resource for invention*, 1962; 4) Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942; 5) Burns T., Stalker G.M., *The management of innovation*, 1961;

Fig. 2: Evoluzione del numero (in % sulle citazioni totali) delle citazioni della "core literature" sull'innovazione nelle pubblicazioni dei primi dieci gruppi di "discipline scientifiche" dal 1950 al 2009



Fonte: Fagerberg *et al.*, 2012, 1145.

Dai dati emerge che prima del 1970 le citazioni erano poche e lontane fra loro e tendevano ad essere concentrate nell'ambito dei gruppi disciplinari delle *scienze sociali e umanistiche* e dell'*economia*⁵. Nei decenni successivi esse subiscono una crescita costante e si estendono in molti gruppi di discipline scientifiche, che vanno oltre quelli strettamente sociali (si pensi all'ingegneria e all'*information and computer science*). Ciò che colpisce di più l'attenzione è tuttavia il *rapido aumento del numero in % delle citazioni realizzate nei lavori di management*, che, da una quota molto bassa nel periodo precedente gli anni settanta, hanno assunto un ruolo centrale negli ultimi due decenni (Fagerberg *et al.*, 2012, p. 1146).

Negli ultimi anni gli studiosi di management hanno mostrato un crescente interesse per le problematiche dell'innovazione, citando spesso nelle proprie

b) dal 1970 al 1989: 1) Nelson R, Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, 1982; 2) Freeman C., *The economics of Industrial Innovation*, 1984; 3) Pavitt K., *Sectorial patterns of technical change*, 1984; 4) Freeman C., *Technology policy and economic performance*, 1987; 5) Von Hippeler E., *The source of innovation*, 1988;

c) dal 1990 al 2008: 1) Nelson R., *National innovation system: a comparative study*, 1993; 2) Porter M., *The competitive advantage of nations*, 1990; 3) Lundvall B.A., *National system of innovation*, 1992; 4) Cohen W., Levinthal D., *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, 1990; 5) Saxenian A., *Regional advantage*, 1994.

⁵ Nell'ambito del gruppo delle "scienze sociali e umanistiche" Fagerberg *et al.* (2012) raggruppano diversi ambiti scientifici di natura affine, quali la sociologia, la psicologia, il diritto, le relazioni internazionali, l'antropologia, la storia, la filosofia, ecc., mentre nel gruppo delle discipline di "business" sono comprese le discipline di economia aziendale e la finanza aziendale.

ricerche importanti lavori di natura economica⁶. Viceversa vari economisti hanno richiamato nei propri lavori studi di management. *Emerge pertanto una forte convergenza (e un terreno comune) fra gli studi sull'innovazione di matrice economica e quelli di management*. Ciò ha dato vita ad una “contaminazione culturale”, che ha avuto effetti positivi, sia sugli studi degli economisti politici, sia su quelli degli economisti d'impresa⁷.

2. Cenni sull'innovazione tecnologica: aspetti economico-gestionali

Gli economisti che hanno studiato l'innovazione hanno approfondito in passato i fattori, le caratteristiche e gli effetti delle innovazioni nelle tecnologie attinenti ai processi produttivi, ai materiali e ai prodotti⁸.

Gli studiosi di management hanno da tempo rilevato che la pianificazione e la realizzazione dell'innovazione tecnologica nell'impresa costituiscono un complesso processo decisionale, nell'ambito del quale assumono un particolare rilievo le “interrelazioni economiche ed organizzative” tra le principali funzioni gestionali, quali la R e S, la Produzione e il Marketing⁹.

⁶ È stato a tale proposito rilevato che gran parte dei più importanti contributi sull'innovazione tendono a non essere richiamati nelle pubblicazioni su riviste di natura economica. Un esempio interessante è il libro di Nelson e Winter del 1982 (*An Evolutionary theory of economic change*), che rappresenta uno dei contributi scientifici più citati.

Particolarmente sorprendente è l'aspetto seguente: il lavoro di Nelson e Winter ha ricevuto più citazioni in articoli pubblicati in riviste di studi organizzativi e di management, che in articoli su riviste di economia, la quale rappresenta il background culturale degli autori (Fagerberg e Verspagen, 2009, p. 229).

⁷ Il principale incentivo a sviluppare gli studi sull'innovazione - particolarmente in Europa - appare riconducibile al riconoscimento del rilevante impatto, che l'innovazione può avere sull'economia e sulla società, e alla necessità di accrescere le conoscenze sul ruolo che la politica economica e industriale dell'Operatore Pubblico può avere nel favorire l'innovazione. Secondo Fagerberg e Verspagen (2009, p. 229), questa focalizzazione sull'aspetto di *policy* ha forse contribuito a non attrarre nelle discipline manageriali lo stesso interesse per l'innovazione, riscontrato negli studi di matrice economica.

⁸ Quando la rivista “*Sinergie*” all'inizio degli anni novanta sviluppò nuovi indirizzi di ricerca, ampliò il comitato scientifico e la redazione, alcuni interessanti contributi, attinenti alla gestione strategica dell'innovazione tecnologica nell'impresa, vennero presentati nel n. 23 del 1990 e nei n. 24 e 25/26 del 1991 della nuova versione della rivista, la cui pubblicazione è stata curata da Sergio Silvestrelli.

⁹ Riconoscendo che “prodotto” e “processo” non sono percorsi innovativi contrapposti, ma elementi di un fenomeno unitario, si giunge a sostenere sostanzialmente che nei processi innovativi sono comunque coinvolte tutte le aree aziendali. *Oltre a svolgere un ruolo nel “processo innovativo globale”, le aree funzionali d'impresa forniscono contributi ad ogni stadio del processo stesso, data l'interdipendenza tra i vari ‘steps’ dell'innovazione aziendale.*

Nonostante possa sussistere il primato relativo di una funzione è sempre e comunque utile

L'innovazione tecnologica, intesa come processo economico-organizzativo, presenta un elevato grado di complessità.

Tale complessità può essere colta tramite i concetti seguenti:

- a) la “*multidimensionalità*”, la quale indica che l'innovazione non riguarda soltanto la tecnologia della produzione manifatturiera, ma anche le altre attività aziendali, tenendo presente che l'impresa, considerata come “insieme di attività”, si presenta come un “insieme di tecnologie” (Porter, 1987);
- b) la “*globalità*” dell'innovazione, nel senso che il processo innovativo va gestito come *un fenomeno unitario* nell'ambito dell'impresa tramite un approccio organizzativo¹⁰.

La complessità dei processi aziendali di innovazione risulta evidente nel momento in cui vengono superate alcune tradizionali e semplicistiche distinzioni, adottate dagli studiosi da vari decenni.

Si pensi, ad esempio, alle classificazioni delle innovazioni in innovazioni di “prodotto” o di “processo”, “radicali” o “incrementali”, “spinte dalla tecnologia” o “guidate dalla domanda”: esse presentano innanzitutto il limite (oggettivo) di identificare i soli estremi di situazioni, che in realtà si pongono lungo “*un continuum*”, difficilmente frazionabile; esse mostrano inoltre una capacità interpretativa decrescente, di fronte alle attuali evoluzioni tecnologiche ed a nuovi metodi di gestione dell'innovazione tecnologica.

Un'osservazione fondamentale riguardo al ruolo dell'innovazione tecnologica nella competizione aziendale è questa: considerando che una caratteristica essenziale dei sistemi di impresa è costituita dalla *creazione di valore aggiunto*, occorre riconoscere che *qualsiasi attività aziendale (creatrice di valore) richiede l'utilizzazione di tecnologia*.

Il concetto di tecnologia può quindi essere interpretato in maniera ampia, riconoscendo che la «tecnologia» è incorporata in ogni attività del sistema d'impresa (Golinelli, 2000), ed è altresì incorporata nelle stesse risorse utilizzate per lo svolgimento delle attività aziendali.

- c) *Ma la tecnologia non riguarda soltanto le singole imprese, poiché essa caratterizza l'intero sistema inter-aziendale del valore*: oltre ad essere estremamente pervasiva all'interno essa è collegata alla tecnologia dei fornitori,

far riferimento simultaneamente alle conoscenze e competenze delle altre aree gestionali.

¹⁰ Qualificati studi degli anni ottanta sul processo, attraverso cui le imprese generano, sviluppano e commercializzano le innovazioni tecnologiche, hanno posto in evidenza un aspetto rilevante: *il processo innovativo dipende da interazioni e feed-back sistematici tra i diversi stadi della ricerca, nonché tra la ricerca, la produzione e il marketing*.

Stephen Kline e Nathan Rosenberg (1986) contrappongono al “modello lineare” il cosiddetto chain-linked model (o “modello concatenato”). In questo modello, la capacità dell'impresa di generare, sviluppare e commercializzare le innovazioni dipende da un processo di interazione complesso che coinvolge direttamente ricerca, produzione e marketing. Tra queste funzioni non vi è relazione «a cascata» dalla ricerca, alla produzione, al marketing. Persino all'interno della stessa funzione di R&S, non si assiste ad una catena lineare diretta, che conduce dai risultati della ricerca di base, alla ricerca applicata in laboratorio, allo sviluppo di un nuovo prodotto (Gambardella, 1999).

dei distributori e degli stessi acquirenti (Porter, 1987, p. 61). Si consideri, ad esempio, i sistemi dell'I.C.T.: la tecnologia è il substrato di tutta la catena del valore, poiché ogni attività creatrice di valore utilizza e genera informazioni, ed inoltre risulta di fondamentale importanza nello stabilire i collegamenti tra attività di ogni tipo, sia all'interno dell'impresa sia tra imprese diverse.

In definitiva, come è stato dimostrato da studiosi e da manager, il progresso tecnologico non è rilevante in quanto tale, ma lo è nella misura in cui riesce ad innalzare la capacità competitiva dell'impresa e (di conseguenza) a sviluppare il sistema economico-industriale.

3. Dall'innovazione tecnologica all'innovazione organizzativa nell'impresa

La complessità del fenomeno innovativo si estrinseca nelle diverse "tipologie" di innovazione, che possono essere realizzate da un'impresa. Infatti, oltre alle innovazioni nei prodotti, nei processi produttivi e nei materiali, che interessano prevalentemente le aree della R&S, della produzione e degli approvvigionamenti, il miglioramento del livello della "*competitività aziendale*" può fondarsi anche su innovazioni "*soft*", che riguardano elementi "*immateriali*", come le strutture organizzative, le attività di marketing, la gestione finanziaria, fino ad arrivare all'intero "modello di business" di un'impresa¹¹. Si tratta di innovazioni definite dalla letteratura "non tecniche" (Camison e Villar-Lopez, 2011, p. 1300).

Non è raro osservare nella realtà che queste forme di innovazione si realizzano *contemporaneamente* nella stessa impresa, poiché sono *interdipendenti* tra di loro. Ad esempio, studiando il caso di un'impresa familiare operante nel settore della metallurgia, alcuni autori (Calia *et al.*, 2007, p. 432), mostrano come l'impatto di un'innovazione tecnologica non si limiti all'introduzione di nuove funzionalità nel prodotto, ma possa estendersi a significativi cambiamenti nelle attività operative e commerciali dell'impresa innovatrice, le quali vanno a configurare un nuovo modello gestionale in aziende di qualsiasi dimensione¹².

¹¹ Alcuni aspetti significativi delle implicazioni di mercato e delle nuove logiche concorrenziali, derivanti dalle innovazioni aziendali, sono stati presentati in un precedente lavoro (Silvestrelli, 2004).

¹² Già negli anni novanta uno studio interessante ha mostrato che, *nel caso delle PMI, ad influire maggiormente sulla performance non è l'innovazione di prodotto o di processo, ma il più generale "orientamento all'innovazione" dell'impresa, inteso come positiva attitudine verso il cambiamento*, come atteggiamento culturale ed organizzativo favorevole allo sviluppo di nuove idee, alla sperimentazione, alla creatività (Lumpkin e Dess, 1996, p. 142).

Inoltre, una meta-analisi recente (Rosenbush *et al.*, 2011) sul rapporto fra innovazione e performance nelle piccole e medie imprese, ha sottolineato che *l'orientamento all'innovazione dell'organizzazione ha effetti significativamente maggiori sulle prestazioni economiche delle imprese, rispetto allo sviluppo di prodotti innovativi*.

Più in generale, viene sostenuto che *nelle realtà aziendali esiste una “complementarità” nelle “forme” dell’innovazione e negli “effetti” dell’innovazione.*

Tale conclusione viene avvalorata anche dalle ricerche di Camison e Villar-Lopez (2014, p. 2898) sulle imprese spagnole, i quali hanno verificato che “l’innovazione organizzativa” favorisce in modo diretto lo sviluppo di “innovazioni di processo” e, in modo indiretto, la realizzazione di innovazioni di prodotto (ovvero mediato dall’innovazione di processo). L’introduzione di nuove pratiche manageriali, di nuovi assetti organizzativi, di nuove procedure, oltre che influire in modo positivo sulla *performance* aziendale, crea anche le condizioni favorevoli per realizzare l’innovazione tecnologica: *tra innovazioni organizzative e innovazioni tecnologiche possono crearsi importanti sinergie.*

Com’è noto, l’innovazione organizzativa consiste nell’introduzione di nuovi metodi organizzativi, sia nella gestione delle attività aziendali (nelle strutture operative), sia nella relazione fra un’impresa e altri attori esterni (OECD, 2005, citato da Camison, Villar-Lopez, 2014).

È opinione largamente condivisa che l’innovazione organizzativa rappresenti oggi una delle più importanti e sostenibili fonti di vantaggio competitivo per le imprese per la sua *natura context-specific* (Hamel, 2006, 2007, 2009), anche se *la comprensione di questa forma di innovazione è ancora limitata*, secondo una recente ricerca¹³.

4. L’innovazione del “business model”: dalla value innovation all’innovazione strategica

È soprattutto a partire dalla metà degli anni novanta che si inizia a parlare di “*Business Model*”, sotto la spinta dell’avvento di Internet, il quale:

- da un lato, ha modificato in maniera radicale le modalità di competere delle imprese “tradizionali” di intere industrie (come quella musicale ed editoriale);

¹³ Camison e Villar-Lopez (2014) sostengono che pochi contributi concettuali e metodologici hanno affrontato il tema dell’analisi dell’innovazione organizzativa (Armbruster *et al.*, 2008). Negli ultimi anni è aumentato il numero di studi sullo sviluppo delle innovazioni organizzative e sui fattori che favoriscono questo sviluppo. Sui fattori antecedenti dell’innovazione manageriale si veda: Damanpour e Aravind, 2011. In tale articolo viene realizzata un’analisi delle definizioni di innovazione organizzativa utilizzate in studi precedenti (dal 1978 al 2011) e viene scelta quella proposta dall’OECD (2005). Alcuni studi recenti hanno enfatizzato la natura complementare fra le innovazioni organizzative e tecnologiche (Battisti e Stoneman, 2010; Damanpour *et al.*, 2009; Martinez-Ros e Labeaga, 2009; Piva *et al.*, 2005), mostrando che le sinergie fra i due tipi di innovazione le rendono *complementari* piuttosto che *sostitutive*. La survey di Camison e Villar-Lopez (2014) su un campione di 144 imprese industriali spagnole conferma l’ipotesi che le innovazioni organizzative favoriscono lo sviluppo di capacità di innovazione tecnologica dei prodotti e dei processi e che entrambi questi elementi possono portare ad una *performance* superiore dell’impresa.

- dall'altro lato, ha creato nuovi assetti organizzativi e nuove strategie competitive, riferite alle imprese operanti esclusivamente *online*.

Come è stato osservato (Teece, 2009, p. 175), il concetto di “business model” non ha un fondamento teorico ben definito, né negli studi di economia, né in quelli di management; esistono soltanto alcuni limitati riferimenti negli studi organizzativi: le forme organizzative sono una componente del “modello di business”, ma non lo esauriscono.

All'inizio degli anni duemila gli autori Amit e Zott (2001, p. 511) hanno affermato che il “business model” è “*il contenuto, la struttura e il governo delle transazioni tra un'impresa e i suoi partner esterni*”.

Questo comprende infatti *tutte le modalità, mediante le quali un'impresa crea e trasferisce valore ai clienti*, ottenendo un profitto da questa sua attività: esso pertanto si riferisce all'architettura organizzativa e finanziaria di un'azienda (Teece, 2009, p. 173). In altre parole, esso descrive: i benefici che l'impresa crea per i clienti; come essa è organizzata per trasferirli; e come essa cattura parte del valore che trasferisce al mercato.

Un concetto simile a quello precedente, è la “*value innovation*”, che è stato introdotto da Kim e Mauborgne (1997, 1999), osservando le caratteristiche delle imprese di successo. Gli studiosi hanno verificato che l'unico elemento comune a tutte le imprese osservate era relativo al modo di concepire la strategia: il punto di partenza non è la concorrenza (e quindi le modalità per superare la *performance* dei concorrenti), ma gli acquirenti e cioè *la creazione di un valore superiore per i clienti*, tale da rendere “irrelevante” la competizione e formare uno spazio di mercato “incontestato” (“*strategia oceano blu*”); alcuni elementi salienti sono presentati nella tabella 1.

Ma una delle definizioni più esaustive e dettagliate è stata proposta da Chesbrough e Rosembloom (2002, p. 533), specificando che un “*business model*” è caratterizzato dalle seguenti “scelte strategiche”, assunte dal management aziendale:

1. articolare la “*value proposition*” per i clienti;
2. identificare un “segmento di mercato” e specificare i meccanismi tramite i quali ottenere i ricavi. *Con l'innovazione, si tratta di ridefinire la base di clienti ai quali rivolgere la propria offerta*, individuando un segmento di mercato “nascosto”, ma sufficientemente ampio da essere profittevole: questo è stato il caso della Canon, che individuò un nuovo gruppo di clienti nei singoli consumatori e nelle piccole imprese, in un'epoca in cui le fotocopiatrici erano impiegate quasi esclusivamente dalle grandi organizzazioni;
3. definire la struttura della “catena del valore” necessaria, per offrire quella *value proposition* e gli *asset* complementari;
4. stimare la struttura dei costi e il profitto potenziale ritraibile dall'offerta. Da questo punto di vista il modello di business è necessario, per trarre profitto da un'innovazione tecnologica; ovviamente, ciò è più frequente nel caso di innovazioni “radicali” o comunque abbastanza significative. Viene comunque osservato che “*una tecnologia mediocre, con un business model efficace, può*

essere più profittevole di una tecnologia eccellente, con un business model mediocre" (Chesbrough, 2010, p. 354);

5. descrivere la posizione dell'impresa nel "network di valore", che lega l'azienda ai fornitori e ai clienti, includendo anche l'identificazione dei potenziali competitors;
6. formulare la strategia competitiva.

Tab. 1: Elementi economici salienti della "value innovation"

Il focus dell'innovazione di valore non è la tecnologia, ma piuttosto la riconfigurazione del modello di business, al fine di creare un nuovo e superiore valore per il cliente; il suo obiettivo non è tanto quello di soddisfare in modo più efficace o più efficiente gli attuali clienti, quanto soddisfare una "domanda nuova", offrendo un prodotto, che sia contemporaneamente più economico e di maggior valore rispetto a quelli esistenti. Elemento tipico dell'innovazione di valore è proprio quello di superare il classico trade off tra differenziazione ed efficienza.

Realizzare un'innovazione di valore non è semplice, in quanto molteplici possono essere le barriere al cambiamento, non soltanto all'interno dell'impresa innovatrice, ma anche in riferimento alle altre imprese che fanno parte della sua supply chain. Si tratta soprattutto di barriere di natura culturale, attinenti agli schemi mentali, alle relazioni e ai processi consolidati che sono spesso difficili da scardinare (Matthyssens et al., 2006, p. 758).

Un esempio di value innovation si è realizzato nel corso degli anni duemila nel settore orafa, con la nascita del mercato della fashion jewellery, ossia del "gioiello moda", ad opera di imprese come Morellato e Bros Manifatture. Tale innovazione si fonda sulla ridefinizione del "concetto di prodotto": da "oggetto prezioso" - il cui valore dipende prima di tutto dalla qualità delle materie prime utilizzate - a "oggetto style symbol" - il cui valore dipende in misura significativa dal contenuto emozionale e simbolico, che si esprime tramite il design del bene. Tale nuovo gioiello ha dato vita ad un "nuovo mercato", formato, sia dai consumatori, che per ragioni di reddito non potevano prima permettersi l'acquisto di un gioiello classico, sia dai consumatori che erano alla ricerca di un bene diverso e più moderno.

L'innovazione di valore consiste quindi nell'aver creato un maggior valore per questi consumatori, superando il trade off tra costi e differenziazione: l'impiego di materiali meno costosi e l'efficienza nei processi produttivi, hanno consentito infatti di offrire il prodotto ad un prezzo nettamente inferiore, rispetto a quello dei gioielli tradizionali.

Un aspetto su cui convergono gli studiosi è che una modifica nel modello di business può costituire di fatto un'innovazione originale e profittevole¹⁴.

Un nuovo "modello di business" può costituire da solo una fonte di profitto, qualora sia sufficientemente differenziato (e quindi difficile da imitare), ed efficace rispetto alle caratteristiche dei clienti e dell'ambiente competitivo (Shlegelmich et al., 2003). Ciò si è verificato, ad esempio, nel caso della Dell, la quale non ha apportato nessun miglioramento profondo di natura tecnologica al prodotto - il personal computer - ma ha innovato il modo di vendere ai consumatori, dando loro

¹⁴ Sawhney et al. (2006) hanno adottato il concetto di "innovazione di business" (business innovation) per indicare la creazione di nuovo valore per i clienti e per l'impresa, mediante il cambiamento di una o più dimensioni del sistema di business. Essi propongono uno strumento, definito "radar dell'innovazione", per delineare tutte le dimensioni, che le imprese possono considerare, per individuare nuove opportunità di innovazione e per confrontare la propria posizione (sulle dimensioni individuate), rispetto a quella delle imprese concorrenti.

la possibilità di configurarsi da soli il prodotto da acquistare e vendendo direttamente senza intermediari.

Nel caso particolare della Dell il concetto di nuovo modello di business si sovrappone a quello di “*innovazione strategica*”, la quale si è estrinsecata in una scelta fondamentale del modello di business (Govindarajan e Gupta, 2001, p. 4): la *ridefinizione della catena del valore*, cioè la trasformazione delle attività che la compongono e delle interfacce tra di esse. Per attuare il passaggio da un canale distributivo indiretto ad uno diretto nella vendita di personal computer personalizzati ai consumatori, la Dell ha trasformato la propria catena del valore, *esternalizzando la fabbricazione di tutte le componenti e mantenendo internamente soltanto l'assemblaggio del prodotto finito*; ciò ha richiesto altresì lo sviluppo di relazioni solide sia con i fornitori, sia con i consumatori: *è stata così realizzata un'integrazione economica “virtuale”, senza “integrazione verticale delle attività” al proprio interno.*

5. Nuove relazioni sistemiche nel business model: strategia di “outsourcing” delle imprese e “disintegrazione verticale” del settore

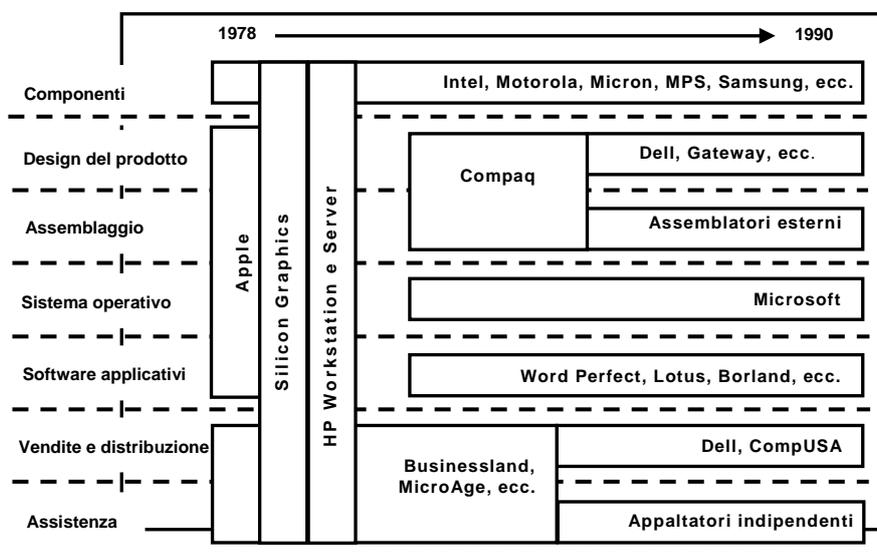
Una scelta strategica nella modifica del *business model* (fondato sulla specializzazione delle imprese) è stata rilevata da due autori (Christensen e Raynor, 2004) nell'analisi della *ristrutturazione* del settore informatico, avvenuta tra il 1978 e il 1990, ed estrinsecatasi in una disintegrazione verticale dell'industria.

“La figura 3 sintetizza in maniera semplificata le transizioni avvenute nel settore dei *personal computer*, mostrando come i sistemi integrati e le aziende verticalmente integrate che dominavano nei primi anni, quando la funzionalità dei prodotti era ancora insufficiente, abbiano lasciato il posto negli anni successivi a una popolazione non integrata e orizzontalmente stratificata di aziende. Si direbbe quasi che il settore sia passato in un tritacarne. L'andamento grafico sarebbe analogo per ognuno dei *network* di valore che compongono il settore. In tutti i casi, il *driver* della *modularizzazione* e della *disintegrazione* non è stato il passare del tempo, o la “maturazione” del settore di per sé. Ciò che guida questo processo è una sequenza casuale prevedibile” (Christensen e Raynor, 2004, p. 138).

“Mentre prima l'integrazione era una necessità competitiva, poi diventa uno svantaggio competitivo.

La figura 3 è semplificata, perché il modello di business integrato non è scomparso da un giorno all'altro; ha perso progressivamente il suo predominio man mano che la traiettoria di miglioramento della *performance* toccava i diversi segmenti di mercato, portando progressivamente al successo il modello modulare. Noi sottolineiamo il fatto che sono state le circostanze, ossia i *gap* e i *surplus* di *performance*, a determinare l'efficacia di queste strategie di architettura e di integrazione. Ciò significa ovviamente che se cambiano le circostanze, deve cambiare anche l'approccio strategico. Anzi, dopo il 1990, c'è stata una certa reintegrazione nel settore informatico” (Christensen e Raynor, 2004, p. 139).

Fig. 3: La transizione dall'integrazione verticale alla stratificazione orizzontale del settore dei computer a microprocessori



Fonte: Christensen e Raynor, 2004, p. 139.

“Oggi, però, le cose stanno cambiando ancora. Poiché l’informatica si incentra sempre di più su Internet, i sistemi operativi basati su architetture modulari (come Linux) e i linguaggi di programmazione modulari (come Java) costituiscono delle innovazioni scardinanti ibride rispetto a quelle di Microsoft. Questa modularità sta consentendo a tutta una serie di aziende specializzate di fare le prime incursioni nel settore” (Christensen e Raynor, 2004, p. 141).

Non può sfuggire che “il modello” delineato dai due autori coincide con uno “schema interpretativo” dello sviluppo delle imprese industriali (fondato sull’outsourcing) e della relativa ristrutturazione di molti settori industriali, che è stato formulato da economisti italiani già negli anni settanta (Silvestrelli, 1978).

Le caratteristiche principali di tale modello di sviluppo sono sinteticamente indicate nella tabella 2.

Questo approccio innovativo al modello di business da vari decenni si è diffuso (tramite la strategia di decentramento produttivo) in numerose aziende di qualsiasi dimensione e in molti settori industriali (Varaldo, 1979); il fenomeno si riscontra ormai in quasi tutti i paesi, sia avanzati, sia in via di sviluppo (Gregori, 2001).

“Global sourcing” e “outsourcing” sono di fatto diventati due fenomeni strutturali nelle economie moderne.

Tab. 2: Modello di sviluppo industriale “per disintegrazione verticale del settore”

Sulla base delle proprie risorse e competenze distintive, le imprese più innovative hanno attuato una riallocazione delle risorse finanziarie ed organizzative, diretta a sviluppare e a internalizzare le funzioni operative strategiche e più profittevoli, come la progettazione, l'assemblaggio e la commercializzazione dei prodotti. Esse hanno altresì realizzato una politica produttiva fondata sulla segmentazione dei processi, sul decentramento delle fasi di lavoro standardizzate e sulla subfornitura di componenti speciali.

Inteso come un nuovo «modo di produrre», l'outsourcing ha esplicato i suoi effetti economici, non solo sull'organizzazione interna delle singole imprese, ma anche sulla organizzazione del settore produttivo nel suo complesso. *Esso è diventato un fattore strutturale dello sviluppo economico, dando origine ad un processo di “disintegrazione verticale”, che si è concretato nella nascita di nuovi sub-settori produttivi di componenti modulari nell'ambito della medesima industria.*

Tale fenomeno ha inoltre reso possibile il conseguimento delle economie di scala tecnologiche ai diversi livelli verticali del processo produttivo globale. Di conseguenza, molti stabilimenti industriali sono stati costituiti con la capacità produttiva più efficiente, senza assumere necessariamente una grande dimensione, proprio perché il processo di lavorazione (da essi svolto) comprende un relativamente esiguo numero di fasi operative. Configurandosi come divisione del lavoro tra imprese “in senso smithiano”, l'outsourcing di attività ha favorito la specializzazione produttiva in *senso verticale* delle aziende, ha facilitato la diffusione del progresso tecnico ed ha promosso consistenti aumenti della produttività del lavoro.

Fonte: Silvestrelli, 1978.

Dall'osservazione della realtà emerge che sempre più frequentemente queste due scelte strategiche si combinano: l'impresa decide di esternalizzare alcune delle attività, precedentemente svolte al proprio interno, a soggetti che si trovano in Paesi esteri (*offshore outsourcing*). Ad essere interessate da tale fenomeno non sono soltanto le attività di produzione, ma anche attività infrastrutturali e la R&S; molte aziende, ad esempio, hanno spostato all'estero i servizi legati all'ICT, con un *focus* particolare sull'India (Nanut e Tracogna, 2003, p. 27). Va infatti rilevato che da decisioni di natura operativa - volte a ridurre i costi di fabbricazione dei prodotti - tali decisioni assumono oggi una rilevanza strategica, andando ad interessare anche attività vicine alle “*core competencies*” aziendali, per ottenere benefici ulteriori, rispetto al mero risparmio nei costi. Tali benefici sono (Contractor *et al.*, 2010, p. 1427)¹⁵:

- acquisizione di conoscenze e di esperienze non possedute internamente, accesso a competenze e a talenti altrimenti non disponibili;
- migliore comprensione dei mercati esteri, che può servire anche ad una migliore penetrazione commerciale.

A livello macro le conseguenze della strategia di *offshore outsourcing* possono determinare la riorganizzazione su scala internazionale di intere industrie (come nel caso dell'elettronica, delle telecomunicazioni, dell'automobile) (Di Gregorio *et al.*, 2009). In questo nuovo scenario sempre più critico sarà il ruolo della logistica, quale attività indispensabile per collegare le attività a livello globale (Dagnino *et al.*, 2011).

¹⁵ Si tratta delle attività definite “essenziali”, cioè attività ad alto valore, complementari rispetto alle attività “core” (ad esempio, la sperimentazione nello sviluppo di un nuovo farmaco per le imprese farmaceutiche).

A livello micro (di singola impresa) la scelta strategica di esternalizzare all'estero le attività determina una riconfigurazione della "catena del valore aziendale" in forma disaggregata e dispersa geograficamente, fino ad arrivare a casi estremi nei quali all'interno dell'impresa viene mantenuta soltanto la gestione commerciale del brand ed esternalizzato tutto il resto. In tali casi è evidente che l'intero "modello di business" si trasforma e che il management si trova a ripensare anche le strutture organizzative e i processi (Lampel e Bhalla, 2011, p. 348).

Nell'economia globalizzata di oggi le imprese, piuttosto che ragionare su singole e specifiche attività della catena del valore (*approccio atomistico*), tendono a ragionare in modo sistemico sull'assetto dell'intera catena del valore (*approccio olistico*) (Schmeisser, 2013).

È bene tuttavia tener presente che i benefici, ottenibili con tali strategie, possono ad un certo punto essere bilanciati (se non addirittura superati) dai costi, derivanti dall'incremento della complessità nella gestione e nel coordinamento di tutte le relazioni interaziendali. Peraltro, tale aspetto risulta particolarmente importante nella gestione delle PMI distrettuali (Varaldo, 2006).

6. La pluralità delle fonti dell'innovazione tecnologica

La letteratura economica sulle fonti dell'innovazione è molto ampia e non può essere esaminata in questa sede. Mi limito a ricordare sinteticamente che la teoria economica ha offerto inizialmente due diversi modelli esplicativi sull'origine dell'innovazione tecnologica:

- l'approccio *demand pull*, secondo il quale la causa principale di un cambiamento tecnologico è data dal riconoscimento da parte delle imprese di bisogni insoddisfatti del mercato;
- l'approccio *technology push*, per il quale l'ambiente scientifico-tecnologico genera nuove tecnologie in modo autonomo e indipendente dall'andamento del mercato.

Ricerche successive hanno attenuato la dicotomia tra modelli *demand pull* e quelli *technology push*, considerando le *relazioni di interdipendenza* che legano mondo scientifico e mondo economico. Una recente analisi ha esaminato i cento articoli più rilevanti, che sono stati pubblicati sulle fonti dell'innovazione nelle riviste internazionali dal 1956 al 2010 (Di Stefano *et al.*, 2012). Tale contributo, oltre a confermare l'importanza della tecnologia come fonte dell'innovazione e chiarire il ruolo sempre più rilevante della domanda, ha attribuito una valenza particolare alle *risorse*, alle *competenze* e alle *conoscenze* sviluppate nell'impresa nel favorire una sintesi fra i due orientamenti¹⁶.

¹⁶ Molte innovazioni tecnologiche hanno origine nell'ambiente scientifico e hanno comunque bisogno di un mercato e delle relative risorse e competenze complementari, per poter essere commercializzate con successo. Analogamente, le innovazioni che provengono da una prospettiva di tipo esclusivamente "*demand pull*" necessitano di adeguate competenze tecniche per poter essere effettivamente realizzate. La maggior parte

Un ulteriore passo verso la comprensione delle fonti dell'innovazione, nell'ambito di una data traiettoria tecnologica, è stato fatto con il contributo di Von Hippel (1978; 1987), il quale si è incentrato sull'individuazione dei soggetti/imprese che sviluppano l'innovazione. Egli classifica le imprese in base al rapporto, che quelle hanno con l'innovazione, grazie al quale si traggono vantaggi economici: utilizzo, produzione, fornitura (Von Hippel, 1990, p. 231).

La tesi di Von Hippel è che *il processo innovativo è un'attività svolta da diversi soggetti*: non solo il produttore (ad esempio la grande impresa), ma anche l'utilizzatore e il fornitore. Viene così sottolineata *l'importanza, non solo delle fonti interne di innovazione, ma anche di quelle esterne ai confini organizzativi aziendali*.

Non può sfuggire che tali ricerche rispecchiano l'evoluzione del sistema industriale verso forme di collaborazione tra imprese. All'aumentare del grado di complessità del processo innovativo, aumenta anche l'esigenza per la singola impresa di gestire le relazioni con altri soggetti, le cui "competenze specifiche" sono funzionali all'innovazione. Pertanto, la capacità di apprendere dall'esperienza - non solo interna ma anche di fornitori, clienti e concorrenti - è una strategica fonte di innovazione (Pavitt, 1991)¹⁷.

7. Un nuovo metodo di ricerca e gestione dell'innovazione: l'open innovation

In una prospettiva manageriale di generazione e di applicazione di nuove idee, *l'open innovation* è stata proposta come un nuovo "paradigma" per la gestione

degli articoli considerati mostrano che *le risorse, le competenze e le conoscenze sono alla base di questa sintesi fra le due fonti di innovazioni*. Spesso inoltre esse stesse possono rappresentare una fonte di innovazione quando sono in grado di consentire all'impresa di assorbire nuovi segnali tecnologici e/o di mercato e trasferirli all'interno dell'impresa (Di Stefano *et al.*, 2012, p. 1292).

¹⁷ È stato così posto in evidenza l'importante ruolo, che viene assolto dalle *relazioni non-competitive* tra le imprese e fra le imprese ed altri soggetti dell'ambiente, nel processo di generazione-diffusione delle innovazioni tecnologiche. Vari studi teorici ed empirici (degli anni ottanta e novanta) hanno dimostrato che l'innovazione tecnologica tende sempre meno ad essere il risultato di attività, condotte esclusivamente all'interno dei laboratori di R&S di una singola impresa. Nell'attuale economia della conoscenza, l'innovazione è sempre più il risultato di attività svolte dalle imprese industriali in stretta cooperazione ed interazione con risorse complementari di altri soggetti esterni (Università, centri di ricerca scientifica-tecnologica, altre imprese, utenti). Lo sviluppo di rapporti cooperativi con altri soggetti, *operanti anche in altri Paesi*, è favorito da vari fattori, di cui ne evidenziamo almeno due:

- a) i «limiti all'internalizzazione» delle risorse, necessarie a governare l'evoluzione tecnologica nella singola impresa;
- b) la diffusione di strategie competitive, le quali dovendo affrontare processi di "concorrenza globale", sono anche orientate a ricercare alleanze con aziende straniere e accordi con strutture economiche estere.

dell'innovazione (Chesbrough, 2003; Gassmann, 2006). Essa consiste nell'utilizzo di "flussi di conoscenza" in entrata ed in uscita, rispettivamente, per accelerare i processi di innovazione e per espandere i mercati tramite un utilizzo esterno dell'innovazione (Chesbrough e Chowther, *et al.*, 2006, p. 1).

Tradizionalmente le grandi imprese hanno fondato lo sviluppo di nuovi prodotti su attività di Ricerca e Sviluppo svolte internamente. In molti settori industriali, ampi laboratori di "ricerca e sviluppo" rappresentavano un investimento strategico e costituivano un'importante barriera all'entrata per potenziali rivali. Di conseguenza, le grandi imprese con ampie capacità di ricerca e sviluppo e risorse complementari potevano conseguire migliori *performance*, rispetto ai rivali di dimensione minore (Teece, 1986). Questo processo, nel quale le grandi imprese scoprono, sviluppano e commercializzano le tecnologie internamente è stato definito *modello "chiuso" di innovazione* (Chesbrough, 2003).

Sebbene tale modello abbia dato buoni risultati negli anni passati, l'attuale contesto innovativo è cambiato; si pensi alla mobilità dei lavoratori, all'abbondanza di *venture capital*, alla dispersione della conoscenza fra una pluralità di organizzazioni pubbliche e private, alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti, ecc..

Attualmente le imprese non sono più in grado di affrontare singolarmente l'innovazione, ma devono adottare approcci di innovazione alternativi (Van de Vrande *et al.*, 2009, p. 424).

Uno schema che illustra questo concetto è presentato nella tabella 3.

In effetti, un numero crescente di PMI sono passate ad un modello di *innovazione aperta*, nel quale esse utilizzano *percorsi alternativi esterni*, per sfruttare le tecnologie e nello stesso tempo per acquisire la conoscenza da fonti esterne (Chesbrough, 2003).

L'innovazione aperta ha ricevuto una crescente attenzione nella letteratura scientifica dagli anni duemila. La maggior parte degli studi si sono tuttavia concentrati su imprese di grande dimensione operanti in settori *high tech* (Dodgson *et al.*, 2006; Di Minin *et al.*, 2010).

Per comprendere meglio in quale modo si articola concretamente il processo di apertura, Dahlander e Gann (2010) propongono di utilizzare le dimensioni dell'innovazione *in-bound* versus *out-bound* e le interazioni *pecuniarie* versus quelle *non pecuniarie*¹⁸.

Pochi studi hanno cercato di esaminare empiricamente la diffusione di pratiche di innovazione aperta nelle PMI¹⁹.

¹⁸ Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) individuano invece tre processi cognitivi (esplorazione, ritenzione e sfruttamento della conoscenza) che possono essere realizzati internamente o esternamente. Un'ulteriore suddivisione delle pratiche di *open innovation* considera infine il diverso livello di apertura dei processi di innovazione e dei risultati di tali processi (Huizingh, 2010, p. 2).

¹⁹ Comunque, in relazione alla *diffusione delle pratiche di open innovation nelle PMI* è stato verificato recentemente da Van de Vrande *et al* (2009) in un interessante studio il livello di diffusione delle pratiche di *open innovation* in un campione di 605 imprese olandesi di due classi dimensionali (10-99 addetti e 100-499 addetti). L'analisi ha posto in evidenza

Tab. 3: Principali processi di innovazione "aperta"

In base ad estese analisi empiriche sulle imprese di diversa classe dimensionale Gassman e Enkel (2004), sostengono, ad esempio, che l'innovazione aperta può comprendere tre principali tipi di processi.

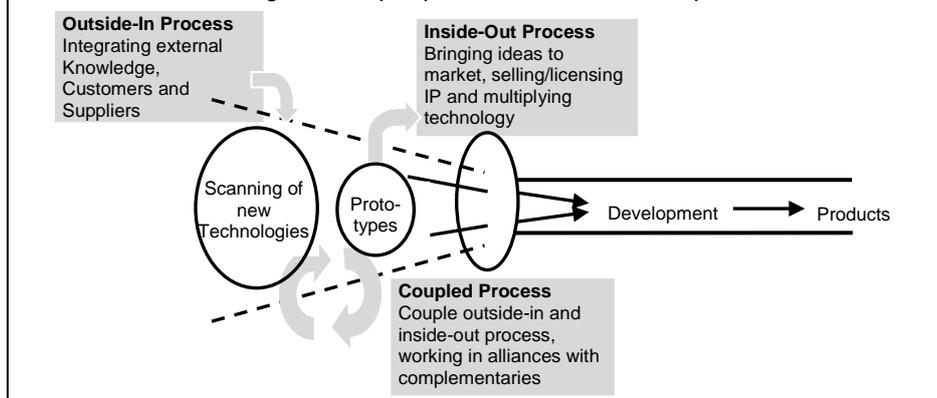
a) Il processo "outside-in", mediante il quale l'impresa cerca di incoraggiare e sfruttare i flussi di conoscenza provenienti dall'esterno al fine di integrarli nelle attività interne di innovazione: ciò deriva dalla convinzione che il luogo, dove avviene l'innovazione, può essere diverso dal luogo nel quale viene generata la conoscenza.

b) Il processo "inside-out", attraverso il quale l'impresa utilizza canali esterni, per trasferire le proprie idee al mercato: ciò riflette la convinzione che il luogo di sfruttamento di una idea può essere diverso da quello nel quale essa viene generata.

Il processo "coupled", nel quale l'impresa combina i due processi precedentemente considerati, mediante una collaborazione stretta con altri innovatori: quest'ultimo processo è caratterizzato da una profonda cooperazione con gli stessi partner per un lungo periodo di tempo.

Questi processi possono inoltre avere diversi livelli di apertura verso l'esterno.

Fig. 4: Principali processi di innovazione aperta



Fonte: Gassman e Enkel, 2004.

Il motivo principale che spinge la maggior parte delle imprese ad abbracciare l'*open innovation* è "market-related". L'impiego di queste prassi viene considerato un modo per seguire più da vicino gli sviluppi del mercato e per andare incontro alla domanda dei clienti (Baccarani, 2005). Ciò può infatti tradursi in una crescita del

che l'*open innovation* è rilevante, non solo nelle imprese multinazionali, ma anche nelle PMI. Le prassi più diffuse sono risultate quelle relative al coinvolgimento dei clienti (97%), alle reti di relazioni esterne (94% delle imprese) e al coinvolgimento dei dipendenti (93% delle imprese). Dai dati emerge tuttavia una differenza significativa nell'adozione di queste prassi gestionali fra imprese di diversa dimensione. Le imprese medie adottano in maggior misura prassi di "open innovation", rispetto a quelle più piccole. Le prime dispongono in realtà di adeguate risorse e capacità organizzative per svolgere una più ampia varietà di attività innovative, rispetto alle prime, e di conoscenze interne, che possono essere utilizzate in attività di open innovation (*technology exploitation*).

fatturato, in migliori risultati finanziari o in un incremento della quota di mercato (Van de Vrande *et al.*, 2009, p. 432).

Dal punto di vista dell'analisi economica, il concetto di *open innovation* è relativamente nuovo, ampio e non ben definito. Dopo aver analizzato 150 *paper* sull'innovazione aperta Dahlander e Gann (2010), rilevano che i ricercatori tendono ad utilizzare definizioni diverse e pongono l'attenzione su aspetti diversi. Ciò rende ovviamente difficile sviluppare un corpo di conoscenze coerenti e impedisce l'elaborazione di adeguate teorie: occorre pertanto sviluppare appropriati schemi interpretativi.

8. Partecipazione degli “innovatori volontari” ai processi di innovazione e “crowdsourcing”

Riguardo alle problematiche attinenti alle fonti dell'innovazione, interessanti appaiono alcuni studi recenti, che hanno analizzato le caratteristiche e le motivazioni, che inducono gli “*innovatori volontari*” a partecipare a progetti di innovazione proposti dalle imprese (Raasch e Von Hippeler, 2013).

*Le ricerche hanno mostrato che gli individui sono spinti a partecipare volontariamente ad un progetto di innovazione da tre principali benefici*²⁰. Due di questi, cioè quello derivante dall'utilizzazione o dalla vendita dell'innovazione, sono collegati al risultato conseguito dal processo di innovazione (*output related benefits*). Il terzo beneficio, spesso trascurato nella letteratura convenzionale sull'innovazione, è collegato alla *gratificazione che l'innovatore volontario consegue dalla diretta partecipazione al processo di innovazione (innovation process benefits)*. *Quest'ultimo tipo di beneficio non sarebbe conseguito dagli innovatori volontari, se la soluzione innovativa venisse fornita all'innovatore da qualcun altro*. Esempi importanti di “*innovation process benefits*” sono: il divertimento (e l'apprendimento) generato dalla partecipazione al progetto innovativo, il desiderio di aiutare gli altri o la reputazione derivante dall'aver realizzato contributi innovativi rilevanti (Raasch e Von Hippeler, 2013, p. 34)²¹.

²⁰ I primi studi volti a verificare il *mix* di benefici sperimentati dagli innovatori volontari hanno cercato di verificare perché programmatori particolarmente qualificati erano spinti a partecipare gratuitamente alla creazione di programmi *open source* di elevato valore operativo. Il beneficio indicato più frequentemente era collegato all'utilizzo dei programmi, che essi avevano sviluppato. Altre importanti motivazioni erano tuttavia riconducibili al divertimento e all'apprendimento derivante dallo sviluppo dei nuovi codici (Von Krogh *et al.*, 2012).

²¹ Poiché gli innovatori volontari sono disposti a fornire un contributo significativo ad un progetto motivati in parte o esclusivamente dai benefici derivanti dalla partecipazione diretta al processo di innovazione, lo sponsor del progetto può dedicare al progetto una maggiore quantità di lavoro, poiché l'innovatore non viene pagato in relazione a tutto il periodo di tempo dedicato al progetto (Raasch e Von Hippeler, 2013, p. 37). Nel processo di coinvolgimento occorre comunque fare attenzione al fatto che i volontari - che ottengono una gratificazione legata esclusivamente alla partecipazione nel progetto

In certi casi i volontari sono indotti a partecipare al progetto di innovazione, anche quando non sono interessati all'utilizzo del prodotto.

Un originale metodo di coinvolgimento nel processo organizzativo dell'innovazione è il “crowdsourcing”, che si inserisce nel paradigma della “open innovation”. Esso costituisce una modalità, mediante la quale l'impresa può accedere all'intelligenza distribuita della “folla”, e quindi aprire i propri processi a soggetti esterni, in *primis* ai clienti. Nel dettaglio, il *crowdsourcing* è stato definito come “l'atto di un'impresa o di un'istituzione di esternalizzare un'attività o una funzione, precedentemente svolta dal proprio personale, ad una rete ampia e indefinita di persone, sotto forma di una open call” (Howe, 2006). Esso è quindi una forma di *outsourcing*, ma non verso altre imprese, bensì verso una massa anonima di individui. Tre sono le tipologie di soggetti coinvolti:

- *gli individui*, che formano la “folla” e che sono chiamati a svolgere una qualche attività;
- *l'impresa*, che si rivolge alla “folla” per ottenere la collaborazione su una qualche attività;
- *una piattaforma di intermediazione* (generalmente *online*), che connette l'impresa alla “folla” e che funge quindi da abilitatore delle relazioni (ad esempio, Zooppa, Best Creativity).

In concreto, l'impresa si affida agli utenti della Rete per l'ideazione di un nuovo spot pubblicitario, di un nuovo logo, del nome o delle caratteristiche di un prodotto, potendo così sfruttare l'enorme potenziale creativo esistente in Rete.

Gli effetti di tale pratica sono indicati nella tabella 4.

Tab. 4: Vantaggi e svantaggi del crowdsourcing

I principali *vantaggi* che un'impresa può conseguire adottando questo metodo sono:

1. il risparmio nei costi, poiché l'eventuale remunerazione dei partecipanti alla “open call” è sicuramente più bassa, rispetto a quella dovuta ad un'impresa o ad un professionista per lo svolgimento della medesima attività;
2. la migliore qualità ottenibile per il fatto che ci si rivolge non ad una specifica organizzazione, ma ad una vasta rete di individui, dove è probabile che possano emergere le idee più creative;
3. la riduzione del rischio, poiché le attività non sono affidate ad una sola impresa, e il contratto con l'individuo-fornitore viene stipulato soltanto *ex post*, dopo aver valutato l'operato di quello;
4. la più rapida e facile diffusione dell'innovazione sul mercato: il fatto che i partecipanti siano anche i potenziali acquirenti del prodotto aumenta la probabilità di accettazione del nuovo prodotto da parte del mercato e, per effetto del passaparola che può generarsi tra gli utenti, la diffusione dell'innovazione può essere significativamente più ampia.

A fronte di questi vantaggi, è evidente che ci sono anche delle problematiche da affrontare (Schenk e Guitard, 2011, p. 103): si tratta di un'operazione complessa, la cui riuscita dipende dalla capacità dell'impresa di stimolare una certa massa critica di contributi e di articolare in maniera chiara e trasparente la proposta, in modo da evitare incomprensioni da parte dei partecipanti e la sensazione di essere manipolati o di non essere sufficientemente remunerati per il loro contributo (Djelassi e Decoopman, 2013, p. 690).

(*innovation process benefits*) - possono porre poca attenzione alla qualità del nuovo prodotto alla cui creazione partecipano, poiché non lo hanno mai utilizzato.

Interessante è al riguardo il caso dell'impresa austriaca "Swarovsky", produttrice di cristalli, pietre preziose e gioielli. L'azienda ha cercato di spingere i consumatori a partecipare alla progettazione di nuovi gioielli di moda e creativi con l'aiuto della Hyve Innovation Community, che è un'azienda specializzata nella creazione di siti on line di *problem solving* aperti a volontari. Nel 2008 la Swarovsky ha creato un sito di *crowdsourcing*, che offriva la possibilità ai partecipanti di ottenere benefici non monetari, quali: l'opportunità di sviluppare e mettere in vetrina i propri disegni di nuovi gioielli; commentare e votare i disegni di altri; caricare foto e *avatar* ed essere inclusi in un volume sulle tendenze del *design* degli orologi. Questa iniziativa ebbe successo: più di 1700 partecipanti caricarono più di 3000 disegni, molti di elevata qualità. Vennero assegnati alcuni premi come riconoscimento per i contributi più eccellenti, anche se ciò non era stato pianificato. Dalle indagini empiriche svolte è emerso che le persone sono spinte a partecipare a queste iniziative, perché considerano la partecipazione una esperienza particolarmente gratificante (Fuller *et al.*, 2011).

Il coinvolgimento di innovatori volontari può pertanto contribuire a migliorare l'efficienza dei processi di innovazione aziendale.

9. Una riflessione sulla conoscenza della gestione dell'innovazione

In conclusione, è evidente che qualsiasi tipo di innovazione - che utilizza risorse materiali e risorse non materiali - dà origine a una nuova conoscenza che, dal punto di vista economico, costituisce una nuova risorsa intangibile (Silvestrelli, 2012). Di fatto, qualunque innovazione è collegata allo stato delle conoscenze possedute dalle singole imprese e dal *sistema del valore* (cioè dalla filiera).

Com'è stato correttamente osservato (Rullani, 2009, 24-27), la conoscenza viene oggi sviluppata sempre più con *alleanze strategiche*, che consentono ai *partners* di scambiare o condividere le conoscenze, in una logica di specializzazione/integrazione che - dopo la fine del fordismo - coinvolge ormai circuiti di *outsourcing* sempre più estesi, grazie a rapporti di mercato, alleanze strategiche, *leadership* di filiera e altre forme di relazione. Infatti, un po' tutta la *supply chain* - dai fornitori ai consumatori finali - deve essere coinvolta, se si vuole che la conoscenza sia producibile con rischi e costi ragionevoli e che possa essere valorizzata adeguatamente.

Alla fine, una conoscenza produce molto o poco valore in funzione di quello che accade in questo percorso accidentato, che si svolge per la maggior parte fuori dai confini della singola azienda.

Le strutture, di cui oggi disponiamo per sostenere la produzione e propagazione delle conoscenze impiegate nella produzione, sono infatti (per la maggior parte) strutture artificiali, che qualcuno ha dovuto progettare assumendo i costi e i rischi della loro realizzazione.

Ogni nuovo "*mediatore cognitivo*" - presente in questo sistema che ha richiesto innovazioni e investimenti a rischio - ha alle spalle un'evoluzione che ha premiato

(o punto) innovatori e sperimentatori. Egli ha creato gerarchie tra *first movers* e *followers*: ha discriminato, insomma, tra i diversi attori economici e tra i diversi territori. La situazione attuale della conoscenza nasce da una storia di esperienze aziendali e di studi, e questa storia continua proiettandosi nel futuro, con le attività che verranno svolte da manager e da operatori culturali.

Non può sfuggire che spetta principalmente ai ricercatori universitari il compito impegnativo, ma affascinante, di “spostare in avanti” i confini del sapere nel campo dell’economia e gestione dell’innovazione nelle imprese.

Bibliografia

- AMIT R., ZOTT C. (2001), “Value creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, n. 22, giugno-luglio, pp. 493-520.
- ARMBRUSTER H., BIKFALVI A., KINKEL S., LAY G. (2008), “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”. *Technovation*, vol. 28, n. 10, pp. 644-657.
- BACCARANI C. (2005), “Le relazioni tra impresa e mercato: una questione di potere e di rispetto”, *Sinergie*, n. 67, pp. 149-157.
- BATTISTI G., STONEMAN P. (2010), “How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations”, *British Journal of Management*, vol. 21, n. 1, pp. 187-206.
- CALIA R.C., GUERRINI F.M., MOURA G.L. (2007), “Innovation network: from technological development to business model reconfiguration”, *Technovation*, vol. 27, n. 8, pp. 426-432.
- CAMISON C., VILLAR-LOPEZ A. (2011), “Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage”, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1294-1304.
- CAMISON C., VILLAR-LOPEZ A. (2014), “Organizational innovation as enabler of technological innovation capabilities and firm performance”, *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 2891-2902.
- CERNE M., JAKLIC M., SKERLAVAJ M. (2013), “Decoupling management and technological innovation: resolve the individualism-collectivism controversy”, *Journal of International Management*, vol. 19, n. 2, pp. 103-117.
- CHESBROUGH H. (2010), “Business Model Innovation: opportunities and barriers”, *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 354-363.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.H. (2006), “Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries”, *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHESBROUGH H., ROSEMBLOOM R.S. (2002), “The role of 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.
- CHRISTENSEN C.M., RAYNOR M.E. (2004), *Il dilemma dell’innovatore: la soluzione*, Etas Libri, Milano.

- CONTRACTOR F.J., KUMAR V., KUNDU S.K., PEDERSEN T. (2010), "Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: the organizational and geographical relocation of high-value company functions", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n. 8, pp. 1417-1433.
- DAGNINO G. B., D'ALLURA G. M., FARACI R., PISANO V. (2011), "La localizzazione dei processi innovativi ad alto contenuto tecnologico: il ruolo delle imprese ancora fra sistemi locali e network globali", *Sinergie*, n. 84, pp. 179-207
- DAHALANDER L. GANN D.M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.
- DAMANPOUR F., ARAVIND D. (2011), "Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n. 2, pp. 423-454.
- DAMANPOUR F., WALKER R.M., AVELLANEDA C.N. (2009), Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 46, n. 4, pp. 650-675.
- DI GREGORIO D., MUSTEEN M., THOMAS D.E. (2009), "Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs", *Journal of International Business Studies*, n. 40, pp. 969-988.
- DI MININ A., FRATTINI F., PICCALUGA A. (2010), "Fiat: Open Innovation in a Downturn (1993-2003)", *California Management Review*; vol. 52, n. 3, pp. 132-159.
- DI STEFANO G., GAMBARDELLA A., VERONA G. (2012), "Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: current findings and future research directions", *Research Policy*, vol. 41, n. 8, pp. 1283-1285.
- DJELASSI S., DECOOPMAN I. (2013), "Customer' participation in product development through crowdsourcing: issues and implications", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 5, pp. 683-692.
- DODGSON M., GANN D., SALTER A. (2006), "The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 333-346.
- FAGERBERG J., FOSAS M., SAPPRASERT K. (2012), "Innovation: exploring the knowledge base", *Research Policy*, vol. 41, n. 7, pp. 1132-1153.
- FAGERBERG J., VARSPAGEN B. (2009), "Innovation studies - The emerging structure of a new scientific field", *Research Policy*, vol. 38, n. 2, pp. 218-233.
- FULLER J., HUTTER K., FAULLANT R. (2011), "Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions", *R&D Management*, vol. 41, n. 3, pp. 259-273.
- GAMBARDELLA A. (1999) (a cura di), *L'impresa: "vecchie" e "nuove" fonti del vantaggio competitivo*, Giappichelli, Torino.
- GASSMANN O. (2006), "Opening up the innovation process: towards an agenda", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 223-228.
- GASSMANN O., ENKEL E. (2004), "Toward a theory of open innovation: three core process archetypes", *Paper presented at R&D Management Conference*, Lisbon 6 luglio.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa (volume primo, L'impresa sistema vitale)*, Cedam, Padova.
- GOVIDARAJAN V., GUPTA A.K. (2001), "Strategic innovation: a conceptual road map", *Business Horizons*, vol. 44, n. 4, pp. 3-12.
- GREGORI G.L. (2001), *L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- HAMEL G. (2006), "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, February, pp. 72-84.

- HAMEL G. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston.
- HAMEL G. (2009), "Management innovation", *Leadership Excellence*, vol. 26, n. 5
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired Magazine*, vol. 14, n. 6 pp. 1-5.
- HUIZINGH E.K.R.E. (2010), "Open innovation: state of the rate and future perspectives", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 1-5.
- KIM W.C., MAUBORGNE R. (1997), "Value innovation: the strategic logic of high growth", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 1, pp. 102-112.
- KIM W.C., MAUBORGNE R. (1999), "Strategy, value innovation and the knowledge economy", *Sloan Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 41-54.
- KLINE S., ROSENBERG N. (1986), "An overview of innovation", in Landu R., Rosenberg N. (a cura di), *The positive sum strategy*, National Academy Press, Washington D.C., 1986.
- LAMPEL J., BHALLA A. (2011), "Living with offshoring: the impact of offshoring on the evolution of organizational configurations", *Journal of World Business*, vol. 46, n. 3, pp. 346-358.
- LICHTENTHALER U., LICHTENTHALER E. (2009), "A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n. 8, pp. 1315-1338.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 135-172.
- MARTÍNEZ-ROS E., LABEAGA J.M. (2009). "Product and process innovation: Persistence and complementarities", *European Management Review*, vol. 6, n. 1, pp. 64-75.
- MATTHYSSENS P., VANDENBEMPT K., BERGHMAN L. (2006), "Value innovation in business markets: breaking the industry recipe", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, n. 6, pp. 751-761.
- NANUT V., TRACOGNA A. (2003), "Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi", *Sinergie*, n. 60, pp. 11-34.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Harvard.
- PAVITT K. (1991), "Alcuni fondamenti di una teoria della grande impresa innovativa", in Giannetti R., Toninelli P. (a cura di), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, Il Mulino, Bologna.
- PIVA M., SANTARELLI E., VIVARELLI M. (2005), "The skill bias effect of technological and organizational change: evidence and policy implications", *Research Policy*, vol. 34, n. 2, pp. 141-157.
- PORTER M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano (trad. it. di *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985).
- RAASCH C., VON HIPPLER E. (2013), "Innovation process benefits: the journey as reward", *MITSloan Management Review*, vol. 55, n. 1, pp. 33-39.
- ROSENBUSCH N., BRINCKMANN J., BAUSCH A. (2011), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n. 4, pp. 441-457.
- RULLANI E. (2009), "Rischio e valore della conoscenza - la nuova impresa della produzione immateriale", *relazione presentata al 32° Convegno dell'AIDEA, Università Politecnica delle Marche*, Ancona, 24-25 settembre.
- SAWHNEY M., WOLCOTT R.C., ARRONIZ I. (2006), "The 12 different ways for companies to innovate", *MITSloan Management Review*, vol. 47, n. 3, pp. 75-81.

- SCHENK E., GUITTARD C. (2011), "Towards a characterization of crowdsourcing practices", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 1, n. 7, pp. 93-107.
- SCHLEGELMICH B., DIAMANTOPOULOS A., KREUZ P. (2003), "Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes", *Journal of Strategic Management*, vol. 11, n. 2, pp. 117-132.
- SCHMEISSER B. (2013), "A systematic review of literature on offshoring of value chain activities", *Journal of International Management*, vol. 19, n. 14, pp. 390-406.
- SILVESTRELLI S. (1978), "Modello di sviluppo industriale per disintegrazione verticale del settore: l'industria dei mobili in Italia", *Economia e politica industriale*, vol. 5, n. 18, pp. 109-143.
- SILVESTRELLI S. (2004), "L'innovazione nei settori industriali: implicazioni di mercato e nuove logiche concorrenziali", *Sinergie*, 64-65, pp. 25-64.
- SILVESTRELLI S. (2012), *Decisioni strategiche di impresa*, Esculapio, Bologna.
- TEECE D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, n. 6, pp. 285-305.
- TEECE D.J. (2009), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.
- VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P.G., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, n. 6-7, pp. 423-437.
- VARALDO R. (1979), (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R. (2006), "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e politica industriale*, vol. XXXIII n. 1, pp. 25-42.
- VON HIPPEL E. (1978), "Successful industrial products from custom ideas", *Journal of Marketing*, gennaio vol. 42, n. 1, pp. 39-49.
- VON HIPPEL E. (1987), "Cooperating between rivals: informal know how trading", *Research Policy*, vol. 16, n. 6, pp. 291-302.
- VON HIPPEL E. (1990), *Le fonti dell'innovazione*, McGraw Hill, Milano.
- VON KROGH G., HAFLIGER S., SPATH S., WALLIN M. (2012), "Carrots and rainbows: motivation and social practice on open source software development", *MIS Quarterly*, vol. 36, n. 2, pp. 649-676.

Cambiamento di paradigma, fonti del vantaggio competitivo ed evoluzione del concetto di strategia

GIOVANNI BATTISTA DAGNINO*

Abstract

Obiettivo del paper: Questo contributo è teso a identificare le basi dell'evoluzione del concetto di strategia attraverso la disamina della storia evolutiva dei paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa.

Metodologia: La chiave epistemologico-interpretativa prescelta è data dall'approccio evolutivo, osservato quale lente privilegiata per la comprensione dell'avvicendamento, dell'integrazione e dell'evoluzione interna dei paradigmi dominanti.

Risultati: La tesi del lavoro ruota intorno all'osservazione che il concetto di strategia è costituito da due parti fondamentali: una prima parte core, che è relativamente costante nel tempo, e una seconda parte che muta in relazione all'affermarsi delle fonti del vantaggio competitivo dei paradigmi dominanti. Sin dalle origini, la strategia d'impresa si è sviluppata secondo uno o più paradigmi dominanti che hanno agito da riferimento primario utile per illuminare il lavoro di studiosi e ricercatori. Quattro sono i paradigmi principali: (a) il paradigma Struttura-Comportamento-Performance, (b) il paradigma Risorse-Competenze-Performance, (c) il paradigma Knowledge-Capabilities-Performance, e (d) il paradigma evolutivo. Di ognuno di essi si esaminano schematicamente struttura logica e relazioni causali, percorso evolutivo e principale contributo in relazione alla definizione di strategia.

Limiti della ricerca: Analisi esplorativa di tipo teorico-interpretativa che si potrebbe coagulare ulteriormente con osservazioni empiriche basate su interviste ad accademici, a manager e consulenti di strategia d'impresa e altresì con studi di natura bibliometrica.

Implicazioni pratiche: Si segnalano talune tendenze in tema di mutamento della teoria del vantaggio competitivo che possono avere notevoli impatto e interesse per i pratici.

Originalità del paper: Si contribuisce alla letteratura manageriale evidenziando le cause prime motivanti l'evoluzione del concetto di strategia e, più in particolare, i quattro blocchi paradigmatici alla base del cambiamento del concetto di strategia d'impresa.

Parole chiave: concetto di strategia d'impresa; paradigmi dominanti nella strategia d'impresa; cambiamento paradigmatico; epistemologia evolutiva.

Purpose of the paper: This paper aims to identify the foundations of the evolution of the concept of strategy on the ground of detecting the evolutionary history of the dominant paradigms in strategic management.

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

Methodology: We use the evolutionary approach and evolutionary epistemology, observed as interpretative lenses effective in grasping the succession, integration and internal evolution of the dominant paradigms in strategic management.

Findings: The crux of the argument is that, the concept of strategy is composed by two fundamental parts: the core part, that is relatively abstract and permanent over time, and the peripheral part, that instead changes as relates to the sources of competitive advantage of the dominant paradigms. Actually, since its founding strategic management has developed around relevant paradigms, which have been the lighthouse for the work of researchers in the field. Four are the paradigms of strategy we present: (a) the Structure-Behavior-Performance paradigm; (b) the Resources-Competences-Performance paradigm; (c) the Knowledge-Capabilities-Performance paradigm; and (d) the evolutionary paradigm. Of each paradigm is detected its evolutionary paths, logical structure, causal relationships and specific contribution to the concept of strategy.

Research limits: Exploratory analysis of theoretical-interpretive fashion helpful to complement, with a range of empirical observations grounded in interviews to academics, executive and consultants in strategic management and with bibliometric studies.

Practical implications: We present a few intriguing trends on the change of the traditional units of analysis and the theory of competitive advantage that may have deep impact on business practice.

Originality of the paper: This paper contributes to management literature by shedding new light on the foundations underlying the evolution of the strategy concept and, in more detail, on the four key paradigms triggering the strategy concept variations.

Key words: strategy concept; dominant paradigms in strategic management; paradigm change; evolutionary epistemology

1. Introduzione

L'obiettivo di questo articolo è di identificare l'evoluzione del concetto di strategia d'impresa mediante l'esame del cambiamento dei paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa. La tesi del lavoro gravita intorno all'osservazione che il concetto di strategia è costituito da due parti fondamentali fra loro interrelate: (a) una prima parte *core*, che si fa risalire alla definizione di Kenneth Andrews (1971) e che è generale, astratta e relativamente costante nel tempo; e (b) una seconda parte, più applicata e interattiva, che riguarda invece le modalità utilizzate per acquisire un vantaggio sulla competizione e muta in relazione all'affermarsi dei paradigmi dominanti. Infatti, sin dalle origini negli anni '60 del secolo scorso, la strategia d'impresa si è sviluppata in base a uno o più paradigmi dominanti, che hanno agito da riferimento primario utile per illuminare il lavoro di studiosi e ricercatori. Lo studio nasce dunque con l'obiettivo di proporre una lettura originale e un'interpretazione dell'evoluzione del concetto di strategia in relazione ai paradigmi dominanti dello *strategic management*.

Quarantatre anni or sono, Andrews (1971, p. 28) propose la definizione di strategia che segue: "*Strategy is the pattern of objectives, purpose, or goals and the major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to*

be". Tale definizione comprende sia gli obiettivi e i fini imprenditoriali, sia le politiche, sia anche i piani concepiti per conseguire tali obiettivi. Tuttavia si soggiunge che, nella sua generalità e quasi omnicomprensività, la definizione in parola, per dare linfa vitale al concetto di strategia, manca ancora di una qualificazione necessaria in termini delle fonti per conseguire il vantaggio competitivo. I caratteri salienti di tale seconda parte sono offerti dallo studio dei paradigmi *pro-tempore* dominanti. Per tale motivo, si propone la Figura 1.

Fig. 1: Le parti fondamentali del concetto di strategia



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Si afferma in secondo luogo che, negli studi di strategia d'impresa, lungi dal poter parlare di una mera successione, oppure di una progressione, si ritrova invero una sorta di *concatenazione* e di *intreccio* fra paradigmi con caratteri dissimili; la qual cosa rende la loro indagine un compito complesso e problematico ma, per questa via, ancor più stimolante. La chiave prescelta è offerta dall'approccio evolutivo¹, inteso nella duplice veste di chiave interpretativa dell'evolversi dei paradigmi della strategia e di paradigma evolutivo in strategia. A tal proposito, si chiarisce sin d'ora che l'approccio evolutivo, nell'accezione qui accolta, comprende la metafora biologica e la trascende estendendosi alle fondamentali interazioni *sociali e relazionali* nell'ambito della comunità scientifica.

La motivazione primaria che ha condotto all'elaborazione di questo articolo è che gli studi di strategia d'impresa presentano le principali caratteristiche di una disciplina in via di maturazione a livello globale:

- a) una base comune di conoscenze pressoché universalmente accettate che si polarizzano e si solidificano in alcuni *textbooks* (Grant, 2005; Hitt *et al.*, 2001b;

¹ La teoria dell'evoluzione, dal momento in cui è stata formulata da Darwin nel 1859, mai ha cessato di suscitare accesi dibattiti fra sostenitori (evolutivi) e oppositori (creazionisti e antidarwiniani in genere). Essa è adesso accettata dalla stragrande maggioranza degli studiosi e dei ricercatori nelle scienze della natura e rappresenta un punto di riferimento per tutte le discipline medico-biologiche. Tuttavia, le interpretazioni possibili sono numerose e la discussione attorno al tema dell'evoluzione è sempre vivace.

Thompson & Strickland, 2001; Saloner *et al.*, 2001; Rothaermel, 2012, fra i più noti e *handbooks* (Faulkner e Campbell, 2003; Hitt *et al.*, 2001a; Pettigrew *et al.*, 2002);

- b) un linguaggio specializzato sufficientemente *codificato*, che serve di norma per motivi di economia di energie e di enucleazione e di identificazione disciplinare;
- c) dei corsi di insegnamento specifici e dedicati di vario livello (laurea, laurea specialistica, MBA e PhD) nella maggioranza delle università e *business schools*
- d) una massa critica di ricercatori e studiosi, i quali si auto-identificano come studiosi di *strategic management*, e danno vita a una comunità scientifica relativamente consolidata che si riunisce in reiterate occasioni d'incontro nazionali e internazionali (fra le principali: la divisione *Business Policy and Strategy* dell'*Academy of Management*, la *Strategic Management Society*, la *European Academy of Management* - sezione di Strategic Management);
- e) infine, ma non meno importante, un'estesa e articolata comunità di pratici operanti rispettivamente nelle imprese e nella consulenza manageriale che, talora parallelo, talaltra in intersezione con la precedente, diffondono la cultura strategica soprattutto nelle imprese e nei corsi di formazione anche attraverso talune riviste specializzate particolarmente influenti (si ricordano la *Harvard Business Review*, la *MIT-Sloan Management Review* e la *California Management Review*).

Orbene, la strategia non difetta di continuità storica. Per questo motivo, l'obiettivo primario è di descrivere “*il processo di filiazione delle idee scientifiche*”, come lo chiama Schumpeter, ossia il processo attraverso il quale “*gli sforzi degli uomini rivolti a comprendere i fenomeni economici costruiscono, migliorano e demoliscono strutture analitiche in una sequenza senza fine*” (Schumpeter, 1954; tr. it., 1972, p.7). Una delle ipotesi principali di questa ricerca è che fondamentalmente tale processo non differisce da processi analoghi che si svolgono in altri campi del sapere. Eppure, per la sua relativa gioventù disciplinare, tale filiazione di idee è ancora assai recente e tutt'altro che di agevole comprensione. È sembrato pertanto opportuno provare a disegnare una *storia evolutiva dei paradigmi* prevalenti nel campo d'indagine e di educazione in oggetto che potesse condensare efficacemente e rielaborare in modo idoneo le conoscenze acquisite e supportare il lavoro di ricerca futuro. Si anticipa subito che si tratta di una storia di *dominanze incomplete*.

Il significato di paradigma qui accolto è più morbido e flessibile dell'originale nozione di Kuhn (1970) e più vicino al senso di Larry Laudan (1978) e altresì al buonsenso e alla prudenza. Con il concetto di *paradigma* s'intende descrivere gli *standard microstorici* accettati da una particolare comunità scientifica in un dato tempo storico (Ceruti, 1985; Morin, 1990). Un paradigma è dunque un tipo di *relazione logica* (inclusione, congiunzione, disgiunzione, esclusione) fra un certo numero di nozioni principali. In tal senso, ogni periodo storico è caratterizzato nella pratica della ricerca da un'ampia eterogeneità e da una molteplicità di idee di base coesistenti e opposte fra di loro più che da un unico affermato paradigma specifico definitivo. È questa eterogeneità che distingue, non soltanto comunità e scienziati

differenti, ma anche le prospettive di ricerca all'interno di singola comunità e talora anche un solo ricercatore autonomo.

Secondo tale definizione, quattro sono le nozioni paradigmatiche in strategia d'impresa: (a) il paradigma *Struttura-Comportamento-Performance* (SCP); (b) il paradigma *Risorse-Competenze-Performance* (RCP); (c) il paradigma *Knowledge-Capabilities-Performance* (KCP); e (d) il paradigma *evolutivo*. Il primo, dominante negli anni '80, ha iniziato a rivelarsi non più adeguato negli anni '90 (Young, 1995), il secondo appare in fase di maturità, il terzo sembra in via di affermazione, il quarto è riuscito a distinguersi compiutamente e a trovare una sua identità (Dagnino, 2006).

Si dà conto della struttura logica del lavoro. Nel secondo paragrafo si introducono i fondamenti concettuali della prospettiva evolutiva, in particolare attraverso l'esame delle basi concettuali dell'epistemologia evolutiva di Donald Campbell e David Hull e si evidenzia il duplice ruolo della prospettiva evolutiva in strategia d'impresa. Il terzo paragrafo è dedicato all'esame delle dinamiche evolutive alla base del cambiamento paradigmatico. Applicando le premesse poste nel paragrafo precedente, il quarto paragrafo discute la dinamica evolutiva dei paradigmi dominanti in strategia d'impresa. Si evidenziano le peculiarità della sequenza evolutiva dei paradigmi della strategia. Conclude l'articolo una sezione di sintesi in cui si riprendono le fila del ragionamento, si riepilogano le principali ipotesi proposte in merito alla dinamica evolutiva degli studi di strategia d'impresa e si richiama l'attenzione sui vantaggi dell'interpretazione proposta.

2. Il duplice ruolo della prospettiva evolutiva in strategia d'impresa: chiave interpretativa del cambiamento paradigmatico e fondamento per la definizione di un paradigma evolutivo

Nel definire le modalità con cui condurre l'interpretazione critica dei paradigmi più rilevanti per la strategia d'impresa, la prima domanda cardine è stata: è possibile identificare una chiave di lettura che consenta di sussumere la concatenazione dei paradigmi della strategia? E, nel caso affermativo, quale?

Com'è noto, individuare una chiave di lettura coerente e appropriata in tema è tutt'altro che semplice per almeno tre ordini di motivazioni. In primo luogo, il compito si rivela arduo perché, non essendo stato tentato prima, è originale almeno con riferimento alla strategia d'impresa. Esistono naturalmente alcuni *account* storiografici del procedere degli studi di strategia (Rumelt *et al.*, 1994; Ghemawat, 2002), che tuttavia poco o nulla concedono a un'interpretazione analitica e di norma si risolvono in una presentazione in semplice successione, e in forma descrittiva, sintetica e stilizzata, di taluni modelli e prospettive proposti in letteratura a partire dagli anni '60, non di rado con esplicite concessioni di merito generativo alla scuola harvardiana e alla scuola di Chicago (Foss, 2003).

In secondo luogo, talune epistemologie assai note e sufficientemente recenti - come ad esempio la kuhniana, la lakatosiana e la laudiana - che hanno ricevuto applicazione nelle scienze sociali e in economia, da una parte, non apparivano

pienamente adeguate allo scopo e, dall'altra, con riferimento in particolare all'approccio di Thomas Kuhn (1970) erano già state considerate "poco" o "poco appropriate" al campo della strategia da taluni studiosi (Rumelt *et al.*, 1994). L'approccio kuhniano *tout court*, in special modo, viene generalmente criticato sia per l'eccessiva indeterminatezza della nozione di paradigma (nell'opera di Kuhn, Margaret Masterman ha identificato 21 significati diversi di paradigma), sia per l'eccessivo relativismo, sia infine per l'ipersociologismo d'impostazione, ovvero per il fatto di porre enfasi spareggiata ed esclusiva sull'importanza che le comunità scientifiche (e le loro interazioni) assumono nei cambiamenti paradigmatici.

In terzo luogo, è man mano venuta alla superficie l'idea di considerare il complesso andamento della conoscenza scientifica in materia strategica come un *processo di tipo evolutivo e coevolutivo*, e tendenzialmente cumulativo. Così, in modo iterativo, la chiave di lettura identificata fa riferimento all'*epistemologia evolutiva* di Donald Campbell (1974) e David Hull (1988). Tale epistemologia, orientata com'è alla comprensione della successione nel tempo delle teorie scientifiche ovvero alla definizione di "*un'epistemologia in grado di trattare evolutivamente gli allargamenti di conoscenza, le rotture dei limiti della scienza precedente, la scoperta scientifica*" (Campbell, 1974; p.69), sembra di notevole aiuto nell'esame comparato dei paradigmi in strategia d'impresa. Tuttavia essa non è stata applicata in modo compiuto allo studio della strategia d'impresa.

Si riconosce immediatamente che l'epistemologia evolutiva non costituisce né l'unica strada possibile in termini *metaconoscitivi* e neppure la migliore in assoluto o *pro tempore*. Purtuttavia si ritiene che essa, corredata con le sue integrazioni e revisioni, appaia al momento la più *idonea* per perseguire gli scopi prefissati.

Preme evidenziare il duplice peculiare ruolo che la prospettiva evolutiva riveste in strategia d'impresa. La prospettiva evolutiva, per il suo carattere relativamente aperto e comprendente e per la sua caratterizzazione biologico-sociale (Boyd e Richerson, 1985), viene ad assumere la *duplice* veste di epistemologia evolutiva e di paradigma evolutivo emergente in strategia d'impresa. Questo significa che la prospettiva evolutiva contiene in sé il potenziale di proporsi, da una parte, quale base interpretativa ed epistemica per poter comprendere la sequenza evolutiva dei paradigmi della strategia, dall'altra, quale fondamento per l'elaborazione e l'affermazione di un paradigma evolutivo negli studi di strategia. In sintesi, ciò a sua volta significa che la prospettiva evolutiva è alla base dell'evoluzione del flusso di conoscenze in strategia d'impresa; conoscenze che possono essere 'potenziate', 'velocizzate' e 'accelerate' qualora si applichi la prospettiva evolutiva.

Orbene, questo singolare duplice ruolo che la prospettiva evolutiva può rivestire viene evidenziato da tre caratteristiche fondamentali che sono di seguito esaminate:

- a) l'*enhancement* evolutivo (o arricchimento cognitivo, epistemico e socio-relazionale);
- b) la non neutralità evolutiva;
- c) la possibilità di ricomprendere e conciliare micro e macro processi evolutivi.

2.1 L'enhancement evolutivo

Per quanto concerne il concetto di *enhancement evolutivo*, si fa riferimento al ragguardevole potenziale di arricchimento e di velocità, e dunque di incremento dell'adattamento e del *fitness* (o idoneità) inclusivo, che può derivare dall'applicazione della prospettiva evolutiva alla strategia d'impresa. Anzitutto, l'approccio evolutivo agisce a diversi livelli del campo manageriale, livelli che sono sia teorici sia metateorici. Così, a livello metateorico, l'*enhancement* consente di comprendere meglio la genesi e lo sviluppo dei paradigmi, le interrelazioni, le convergenze e le divergenze, le integrazioni (reali o potenziali), le filiazioni e le speciazioni paradigmatiche che sono solite avvenire anche per le interrelazioni sociali fra studiosi, fra gruppi di ricerca e nelle e fra le comunità scientifiche. L'*enhancement* evolutivo è reso di norma possibile dai processi *coevolutivi*, ricorsivi e autoalimentanti cosiddetti di *feedforward*.

Tali relazioni metateoriche di potenziamento della coerenza si verificano a un livello fondamentale: si tratta di relazioni *intraparadigmatiche*, quando queste avvengono sostanzialmente nell'ambito delle teorie di un paradigma; si tratta invece di relazioni *interparadigmatiche*, quando esse sono identificabili quali relazioni esterne al singolo paradigma, ovvero relazioni di arricchimento fra paradigmi differenti. Ancora, l'*enhancement* evolutivo può giovare a livello teorico, dal momento che pone le basi per studiare e comprendere meglio, da una parte, significato, ruolo e campo di applicazione delle singole teorie che vengono via via utilizzate (teoria della conoscenza, teoria delle risorse, e così via) e, dall'altra, natura, potenzialità e velocità evolutive delle varie categorie e dei vari livelli analitici (e delle interrelazioni fra questi) che di norma formano oggetto di analisi in strategia d'impresa (imprese singole, reti e popolazioni e sistemi di imprese, settori, gruppi di individui e singoli individui).

2.2 La non neutralità evolutiva

Riguardo alla peculiare proprietà evolutiva di non neutralità, ci si imbatte in una proprietà sostanzialmente speculare a quella relativa all'*enhancement* e, proprio per questo di grandissimo interesse ai fini di questo studio: il che avviene perché si fa riferimento specifico all'assenza di *neutralità adattiva* complessiva della prospettiva evolutiva. Com'è noto, quando si è alla presenza di neutralità, non si manifestano differenze apprezzabili nella *fitness* inclusiva degli individui che fanno parte di una popolazione. In questa situazione, le differenti variazioni che pure via via emergono non aggiungono né tolgono alcunché allo stato di adattamento di un individuo; esse sono dunque 'neutrali' rispetto all'idoneità relativa di un individuo di una specie.

Giacché l'applicazione della prospettiva evolutiva alla strategia d'impresa condiziona in modo significativo sia il grado di idoneità adattiva relativa delle teorie e dei paradigmi sia lo sviluppo di un paradigma evolutivo, perché è in grado di modificare significativamente i rispettivi percorsi evolutivi degli elementi in discorso, possiamo affermare che essa presenta proprietà di non neutralità. Ciò

naturalmente è lungi dal significare che, nel corso degli sviluppi (meta)teorici in strategia d'impresa o anche nella storia di un paradigma evolutivo, non vi possano essere periodi di stasi o neutrali anche in virtù di singole o di una serie di mutazioni neutrali. Tuttavia, nel complesso, la prospettiva evolutiva rifugge di norma da applicazioni neutrali, o eccessivamente conservatrici e unilineari, presentando invece taluni singolari e imprescindibili caratteri di effettiva azione trasformatrice e acceleratrice che può favorire l'ottenimento di risultati non intenzionali in presenza di azioni del tutto intenzionali (Hayek, 1945; 1988; Merton, 2002), estendendo lo spazio d'incertezza e d'indeterminatezza *ex ante* del periodo futuro.

2.3 La possibilità di ricomprendere e collegare micro e macro processi di evoluzione

La prospettiva evolutiva, per il suo carattere inclusivo e coevolutivo, offre la possibilità di ricomprendere e di collegare in modo armonico micro processi evolutivi, che sono soliti verificarsi a livello d'impresa singola o nell'ambito della medesima, e macro processi evolutivi, che sono soliti realizzarsi a livello di sistemi di imprese e di sistema economico. In tal modo, la prospettiva evolutiva ricomprende i processi e le relazioni che avvengono al *mesolivello*, ossia le relazioni intersistemiche fra imprese che fanno parte di sistemi di imprese (Dagnino, 2000) e le relazioni fra sottosistemi nell'ambito della singola impresa. Questa importantissima potenzialità di riconciliazione tramite la coevoluzione dei processi micro-macro richiama a sua volta tangibilmente sia il *comportamento micro-macro*, un ramo di fatto ancor quasi vergine nella letteratura economica, sia ancora la coevoluzione dei caratteri dinamici d'industria e d'impresa, ossia la *competitive organizational behavior* (Barney e Zajac, 1994) in strategia d'impresa.

3. Le dinamiche evolutive del cambiamento paradigmatico

Posto che la prospettiva evolutiva riveste un duplice essenziale ruolo in strategia d'impresa, ovvero cardine epistemologico interpretativo dell'avvicendamento e della sequenza evolutiva dei paradigmi dominanti e fondamento per la proposizione di un paradigma evolutivo, in questo paragrafo si affronta in qual modo e in qual misura la prospettiva evolutiva può essere di sostegno utile nell'interpretazione dell'avvicendamento dei paradigmi della strategia, e quindi nella mappatura delle sequenze evolutive, delle integrazioni evolutive o fusioni, delle evoluzioni divergenti o speciazioni, delle coevoluzioni fra differenti paradigmi.

Si è dunque pensato di studiare i *driver* del cambiamento dei paradigmi della strategia. Occorre a tal fine esaminare le modalità con cui la prospettiva evolutiva può servire da guida nella ricostruzione delle sequenze, delle integrazioni, delle evoluzioni divergenti o speciazioni, delle coevoluzioni fra differenti paradigmi in strategia d'impresa. Si tratta di una prospettiva che ha carattere più *proscrittivo* che prescrittivo, di una sorta di bussola per la navigazione notturna in acque ignote o

poco conosciute, che indica vari percorsi possibili e praticabili, giacché essa può indicare cosa accade o può accadere, ma *non deve necessariamente* accadere, nella dinamica fra paradigmi in strategia d'impresa.

Nella Figura 2 di cui alla pagina successiva è contenuta una serie di interazioni paradigmatiche tipiche che danno la misura dei risultati ottenibili dal cambiamento evolutivo attraverso le dinamiche interparadigmatiche possibili. Esse vengono esaminate di seguito:

- (i) la sequenza evolutiva del paradigma A;
- (ii) l'evoluzione divergente o speciazione del paradigma A;
- (iii) l'integrazione evolutiva o fusione dei paradigmi A e B;
- (iv) la coevoluzione dei paradigmi A e B.

(i) Sequenza evolutiva dei paradigmi

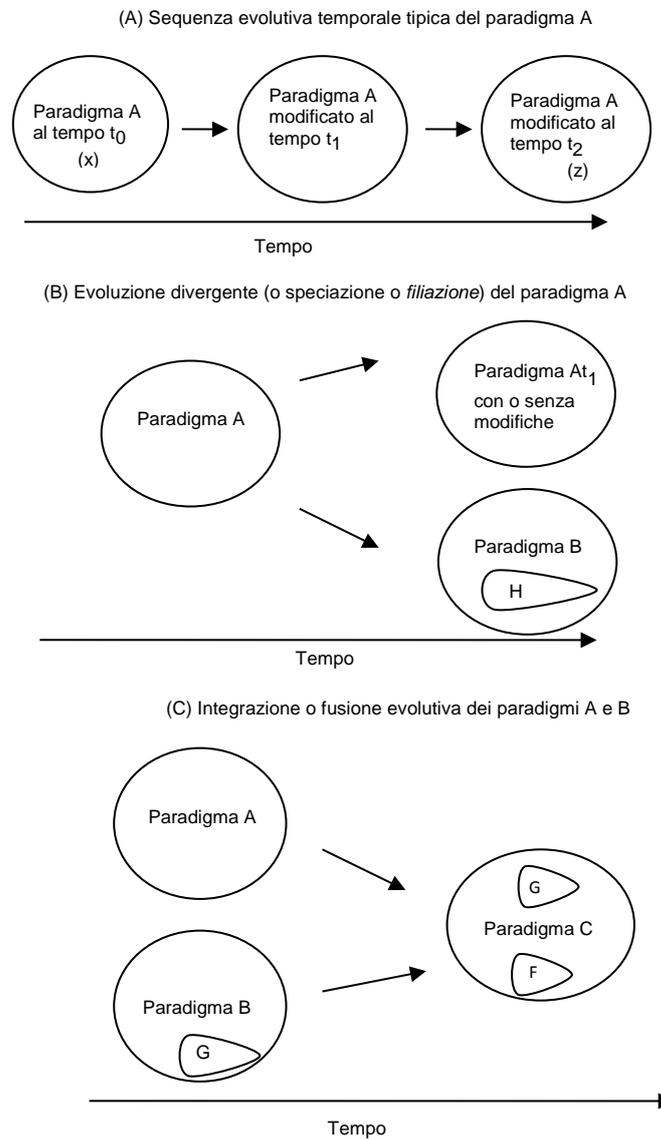
Per quanto riguarda la sequenza evolutiva tipica del paradigma A, contenuta nella parte "A" della Figura 2, si tratta di un modello di base che spiega analiticamente l'evoluzione temporale del paradigma A, che avviene di solito per replicazione, come *cambiamento sequenziale* entro il sistema: una parte (o più) dello spazio concettuale del paradigma A al tempo t_1 , che si può chiamare ad esempio x, viene trasformata al tempo t_2 nella forma variante y, e ancora nella variante z al tempo t_3 , con x, y, e z che differiscono per il loro contenuto informativo. In pratica, ciò significa che un determinato paradigma evolve in modo *semiconservativo* per variazione di una o più delle sue parti, in modo tale che - a distanza di alcuni periodi - esso può assumere forme anche assai diverse da quella iniziale o fondativa. Naturalmente, la sequenza evolutiva di un paradigma può originare tanto endogenamente quanto esogenamente, ossia le mutazioni paradigmatiche possono avere talora natura interna (a motivo delle scelte degli studiosi, presi ora come singoli, ora come successive generazioni), oppure talaltra essere indotte dall'esterno sotto lo stimolo di paradigmi o teorie alternative.

(ii) Evoluzione divergente o speciazione di un paradigma

Nella parte "B" della Figura 2 viene mostrata la speciazione paradigmatica o evoluzione divergente, ossia la filiazione o suddivisione del paradigma A in due o più paradigmi-figli. Si tratta di una ramificazione per differenziazione paradigmatica secondo la quale, dalla partizione di un unico paradigma A si ottengono due o più paradigmi diversi (nel caso che viene suggerito il paradigma A e il paradigma B), che mostrano contenuti in parte differenti fra loro. Di norma, almeno nelle fasi iniziali post-speciazione, nel paradigma B si ritrova una parte comune ad A e una parte caratterizzata da una novella variazione che si enuclea e si manifesta per differenza rispetto ad A e viene definita *zona o regione di differenza* (Durham, 1991; p. 184), identificata in Figura 2 con la lettera 'H'. Di norma dunque, al di fuori della regione di differenza, i due paradigmi-figli presentano una sostanziale *unità tipologica* prodotta dalla comune discendenza. Per motivi illustrativi, i confini complessivi dello spazio concettuale dei paradigmi vengono mostrati eguali e costanti in forma e dimensione, mentre esse in realtà essi variano di caso in caso,

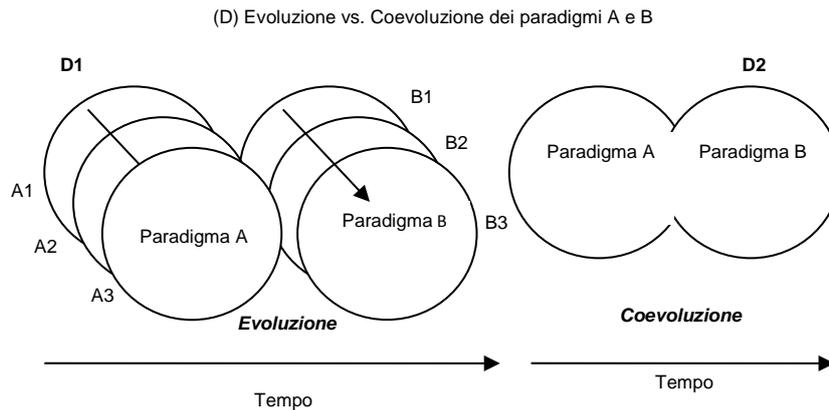
tanto nell'ambito di un determinato paradigma quanto nel tempo, dando vita talora a regioni evolutive *gerarchicamente complesse e articolate*.

Fig. 2: Dinamiche di evoluzione e di coevoluzione dei paradigmi in strategia d'impresa



segue

... continua



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

(iii) *Integrazione evolutiva o fusione fra paradigmi*

La parte “C” della Figura 2 presenta l’integrazione evolutiva fra paradigmi; si tratta di un modello che comprende la circostanza che due (o più) paradigmi originari A e B si fertilizzino a vicenda sino a intersecarsi fra di loro e a fondersi in modo tale da dar vita a un terzo paradigma C. È questa la forma che in natura assume una tipica riproduzione sessuata che, a propria volta, permette il rimescolamento dei cromosomi, il continuo riassorbimento delle forme presenti in una popolazione, la fusione dei nuclei e la formazione di combinazioni genetiche sempre nuove. Specularmente, rispetto al modello della speciazione in cui si erano identificate delle zone/regioni di differenza, lo spazio concettuale del paradigma effetto dell’integrazione evolutiva mostra delle *zone o regioni di identità* (alle lettere ‘F’ e ‘G’ in Figura 2 parte C), che erano già presenti nei paradigmi originari A e B e sono state replicate (sebbene non di rado non senza variazioni e senza la medesima combinazione) nel paradigma-risultato C. D’altra parte nel caso dell’integrazione interparadigmatica è quasi sempre possibile osservare (e ricostruire *ex post*) il processo di *crossing-over*, che comporta lo scambio di materiale genetico fra i due paradigmi, e suole avvenire per le interazioni sociali fra studiosi e ricercatori provenienti dai paradigmi originari.

(iv) *Coevoluzione di due o più paradigmi*

Infine, la dinamica coevolutiva fra paradigmi A e B illustrata nella parte “D” della Figura 2. Questa singolare dinamica interattiva fra due (o talora più) paradigmi base si esprime attraverso l’*accoppiamento* delle sequenze evolutive dei paradigmi originari A e B (si veda D1), l’evoluzione simultanea (di forma e contenuti) di tali paradigmi e la loro *codeterminazione* evolutiva, dando luogo a risultati non prevedibili e talora sorprendenti. La codeterminazione evolutiva fra paradigmi, ovvero la (ri)combinazione di diversi sentieri evolutivi di eredità informativa, è

ottenuta attraverso l'*auto-organizzazione* da parte degli studiosi provenienti da diverse comunità scientifiche base e con la mediazione dei processi autoalimentanti di *retroazione positiva* (o *feedforward*) prima esaminati, che accelerano, potenziano e rendono più agevole e vantaggiosa l'interazione e lo scambio interparadigmatici. Tali processi mettono di norma in moto una serie di interazioni ricorsive e circolarità causali inter e intraparadigmatiche con itinerari ed esiti incerti. Le interazioni coevolutive fra paradigmi si trovano dunque all'origine dell'emersione di diversità, variazioni e innovazioni euristiche e paradigmatiche che sono imprevedibili *a priori* e possono assumere vasta portata nella dinamica multiparadigmatica.

4. L'evoluzione dei paradigmi competitivi in strategia d'impresa

Si ricostruisce in questo paragrafo la sequenza di evoluzione dei paradigmi competitivi in strategia d'impresa, muovendo dal primo paradigma consolidato e dominante negli anni '80, il paradigma SCP, esaminando dunque i paradigmi RCP e KCP affermatasi negli anni '90 del secolo scorso, sino a giungere al paradigma evolutivo in via di definitiva affermazione.

4.1 *La storia evolutiva dei paradigmi della strategia d'impresa come storia di dominanze incomplete*

È forse utile richiamare che la storia evolutiva dei paradigmi in strategia d'impresa è, sin dalle origini, una *storia di dominanze incomplete nello spazio strategico evolutivo*², ovvero di dominanze imperfette, tendenzialmente non esclusive, mai definitive. Si direbbe che si tratta di una circostanza fortunata, perché questa condizione - pressoché permanente nel campo della strategia - ha consentito una certa effervescenza intellettuale, la lievitazione naturale degli argomenti più rilevanti e delle prospettive più significative, e una progressiva *articolazione* paradigmatica di mano in mano che avveniva l'emersione dei nuovi approcci e delle nuove modalità esplicative.

Questa condizione si è tradotta in realtà per due principali motivi: anzitutto i paradigmi della strategia, ora relativamente maturi, ora in via di maturazione, ora

² Per *spazio strategico evolutivo* s'intende l'area concettuale nel quale si svolgono le sequenze evolutive e le interazioni fra paradigmi della strategia d'impresa. Ogni qualvolta uno studioso utilizza, anche in sede di test empirico, una specifica teoria che fa parte di un paradigma, egli agisce per replicare e/o modificare, più o meno consapevolmente, una parte dello spazio strategico. Allo spazio strategico evolutivo possono essere apportate modifiche che, nel tempo, possono rivelarsi non poco rilevanti senza intenzionalità da parte del ricercatore. Naturalmente quando avvengono tramite relazioni interparadigmatiche e interteoriche guidate, le variazioni e le mutazioni che lo spazio strategico riceve a opera degli studiosi sono del tutto intenzionali. Eppure, malgrado l'intenzionalità, i risultati complessivi ottenuti in modo evolutivo e cumulativo possono essere del tutto diversi da quelli inizialmente attesi.

emergenti o in via di solidificazione, sono dei paradigmi parziali, incompleti e imperfetti, che non forniscono spiegazioni esaustive e definitive alle problematiche delle imprese. In secondo luogo, nessun paradigma via via dominante o co-dominante (sia esso il paradigma SCP o il paradigma RCP) ha potuto sinora contare su di un dominio assoluto e incontrastato nello spazio strategico evolutivo, lasciando asilo a voci dissenzienti e a possibili fertilizzazioni originate per vie esterne rispetto alla prospettiva dominante. La qual cosa altro non è che il sintomo più evidente del *polimorfismo* e della *effervescenza* concettuale ed epistemica degli studi di strategia d'impresa che, anche per la loro origine multidisciplinare, mai ha albergato - se si eccettua verosimilmente una parte degli anni '80 in relazione al paradigma SCP - un unico approccio paradigmatico in modo pressoché assoluto e incontrastato nello spazio strategico evolutivo.

Posta questa premessa, utile a riportare nella giusta luce e nella giusta prospettiva la forza e l'efficacia relative dei paradigmi competitivi, si esaminano gli andamenti paradigmatici che danno vita a una sequenza evolutiva unica e originale della strategia d'impresa. Si affida a studi dedicati l'esame particolare delle articolazioni dei paradigmi oggetto di studio (Dagnino, 2005).

4.2 La sequenza evolutiva dei paradigmi in strategia d'impresa

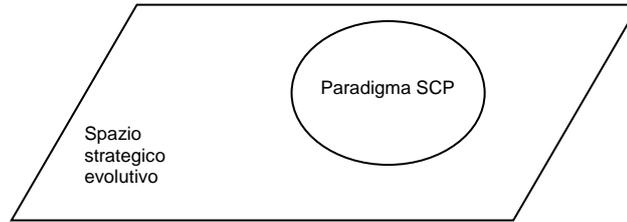
La conoscenza riferita all'impresa nell'incessante ricerca della natura e delle fonti del vantaggio competitivo ha presentato, nelle ultime tre decadi, sia un rilevante arricchimento concettuale sia un progressivo ispessimento teorico: dapprima - come si osserva in Figura 3.A - l'ascesa e l'affermazione del paradigma SCP, che pone specifica attenzione sui fattori strutturali esterni alle imprese, e successivamente l'emergere e la dominanza parziale del paradigma RCP, che è invece orientato ai fattori endogeni delle imprese, ovvero alle risorse e alle competenze che queste si procurano e sviluppano (di cui alla Figura 3.B). Più recentemente, sono emersi e in via di affermazione, accanto alle precedenti, altre due rilevanti prospettive paradigmatiche: il paradigma KCP, originato in parte quale speciazione del paradigma RCP, che è basato sulla protezione-creazione della conoscenza a livello d'impresa; e il paradigma evolutivo, fondato sulla prospettiva biologica darwiniana, e orientato alla costruzione, alla manutenzione e al cambiamento delle *routine* organizzative (in Figura 3.C).

Coerentemente, la sequenza evolutiva dei paradigmi della strategia d'impresa sembra quindi mostrare un duplice passaggio evolutivo:

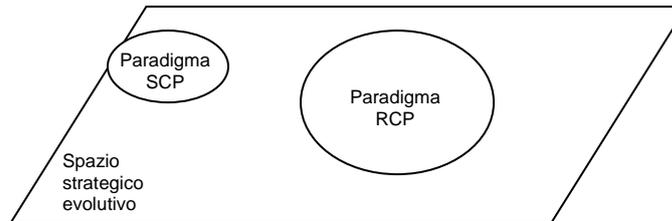
- (a) il primo passaggio, da un orientamento che pone l'enfasi sui fattori esogeni o ambientali a una prospettiva che guarda ai fattori più squisitamente endogeni delle imprese, siano essi tangibili o intangibili o legati ai flussi di conoscenza (Hoskisson *et al.*, 1999);
- (b) il secondo passaggio, da un chiaro orientamento endogeno alle risorse e alla conoscenza a una (o meglio più) schematizzazioni tendenzialmente *dinamiche*, *processuali* e *coevolutive* (talora ibride e in via di definizione) che si richiamano all'operare del paradigma evolutivo (Dagnino, 2006).

Fig. 3: Sequenza delle dominanze incomplete dei paradigmi nello spazio strategico evolutivo

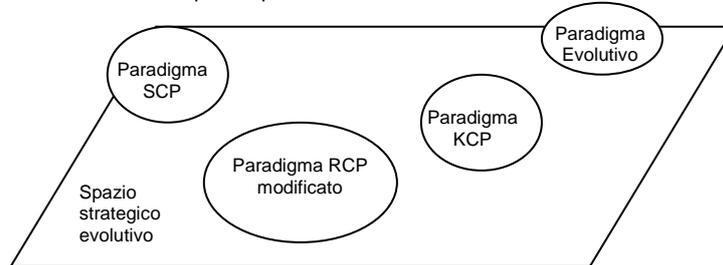
(A) Anni '80



(B) Anni '90



(C) Seconda metà anni '90 e primo quindicennio del 2000



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Tab. 1: Sequenza evolutiva dei paradigmi in strategia d'impresa

Paradigma SCP
Paradigma RCP
Paradigma KCP
Paradigma Evolutivo

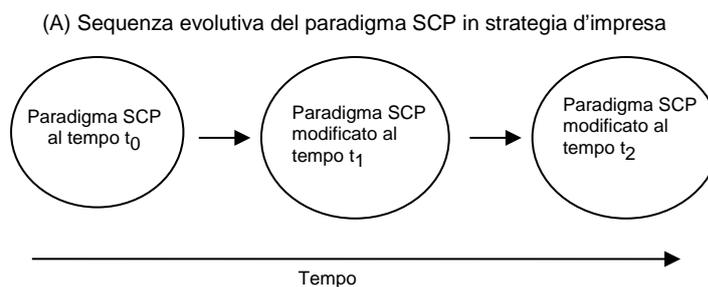
Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Da qui l'esigenza di uno studio sulla natura e sullo svolgimento delle due fasi del processo evolutivo, del duplice passaggio teorico-concettuale e della loro applicazione.

4.3 Il paradigma SCP

Come si osserva in Figura 4.A, nella strategia d'impresa durante gli anni '80 si rivela centrale il modello competitivo radicato nel paradigma economico industriale Struttura-Comportamento-*Performance* (Scherer e Ross, 1990; Porter, 1980; 1981), che convalida l'analisi della struttura industriale quale mezzo fondamentale per valutare il potenziale competitivo delle imprese del settore. In questo periodo, il paradigma SCP evolve sostanzialmente in modo endogeno e determinista passando per la priorità assoluta accordata alla struttura di settore (approccio *strutturalista*) e per un ruolo iniziale assegnato al comportamento delle imprese (approccio *comportamentista*). I modelli economico-industriali di derivazione nordamericana guardano essenzialmente al di fuori delle imprese per spiegare risultati 'continuativamente' superiori alla media, esaminando varie strutture di mercato, configurazioni pubbliche di controllo alternative, relazioni collusive, o tecnologie sostitutive. Si parla in tal caso di approccio strutturalista del paradigma SCP. Sin dai tardi anni '70, una seconda prospettiva, quella europea (Jacquemin e De Jong, 1977), al paradigma SCP aveva invece posto attenzione sul comportamento delle imprese, dando vita di fatto all'approccio comportamentista al paradigma in discorso. Tale approccio pone maggior enfasi sul ruolo *attivo* delle strategie delle imprese operanti nel settore (o potenziali entranti), che possono avere un notevole impatto sulle sue *performance* e sulla struttura del settore di riferimento (paradigma SCP modificato al tempo t_1). Si ha infine una terza interpretazione più recente e di tipo maggiormente interattivo fra le varie parti che costituiscono il paradigma, ovvero struttura di settore, comportamento delle imprese e loro *performance* (paradigma SCP modificato al tempo t_2). In ogni modo, secondo tale approccio paradigmatico le fonti del vantaggio competitivo dell'impresa fanno sostanziale riferimento al *posizionamento* relativo dell'impresa medesima (e/o del business) nel settore di riferimento. Tale posizionamento è considerato la chiave di volta dell'intero processo strategico.

Fig. 4a: Dinamiche di evoluzione e di coevoluzione dei paradigmi della strategia d'impresa



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

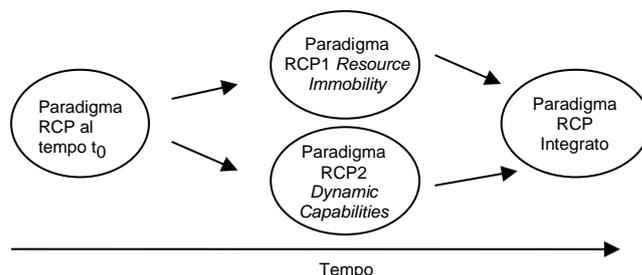
4.4 Il paradigma RCP

Posto che un numero elevato di contributi ha ripetutamente messo in dubbio l'influente punto di vista dell'*Industrial Organization Economics* (Rumelt, 1991; Baden-Füller e Stopford, 1994), nel corso degli anni '90 l'interesse principale degli studiosi si è progressivamente rivolto prima, agli inizi della decade, alla teoria dell'impresa basata sulle risorse (*resource-based*) e poi, nella seconda metà del decennio, anche alla teoria dell'impresa fondata sulla conoscenza (*knowledge-based*). Questa condizione è avvenuta almeno parzialmente quale *reazione* all'intenso e duraturo influsso dell'economia industriale nel pensiero strategico, e forse ancor più a causa delle differenti configurazioni socio-economiche e tecnologiche dei mercati e delle imprese nei processi di globalizzazione (si veda la Figura 4 alle lettere B e C). Secondo tali teorie dell'impresa, la fonte delle *performance* delle imprese è essenzialmente *interna* o endogena all'impresa medesima: si può così parlare, rispettivamente, del paradigma RCP (*Risorse-Competenze-Performance*) e del paradigma KCP (*Knowledge-Capabilities-Performance*). Per i paradigmi RCP e KCP, le differenze persistenti nelle prestazioni delle imprese e nelle rendite economiche da essi prodotte vengono guidate e dirette principalmente dalle risorse, dalle capacità strategiche e dalle conoscenze di queste, e non invece dalle loro strategie di posizionamento di prodotto e di mercato o dalle caratteristiche strutturali dei settori industriali nei quali esse si trovano a operare (ossia dall'ambiente competitivo di matrice porteriana). La fonte del vantaggio strategico risiede, in ultima analisi, nel possesso e nei processi di allocazione, rispettivamente, delle risorse, delle capacità e delle conoscenze.

Il paradigma RCP ha seguito in sostanza un percorso evolutivo *divergente* speciando in due differenti scuole di pensiero relativamente distinte (Schultze, 1994): il paradigma RCP₁ o paradigma 'iniziale' e 'statico' delle risorse (Barney, 1991, Peteraf, 1993), da una parte, e il paradigma RCP₂ o 'processuale' e delle 'capacità dinamiche' (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000), dall'altra (si veda la Figura 4.B).

Fig. 4b: Dinamiche di evoluzione e di coevoluzione dei paradigmi della strategia d'impresa

(B) Evoluzione divergente e successiva integrazione evolutiva del paradigma RCP



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Com'è possibile osservare, i due paradigmi RCP sono il frutto di una singolare e irreversibile speciazione evolutiva e si distinguono fra loro per la provenienza delle rendite e per le condizioni e i processi, secondo cui le differenti tipologie di rendite possono venire considerate competitivamente importanti: in estrema sintesi l'appropriazione di valore nel caso del paradigma RCP₁ e la creazione di valore in relazione alla RCP₂. Più recentemente, si è invece assistito alla convergenza e alla (ri)combinazione delle due 'scuole delle risorse' verso il ricongiungimento e l'integrazione evolutiva.

4.5 Il paradigma KCP

Principiato verso la metà degli anni '90 come evoluzione divergente del paradigma RCP, l'andamento della prospettiva basata sulla conoscenza è stato complesso e stimolante (Eisenhardt e Santos, 2002), e ha fatto registrare, dapprima una speciazione (da RCP a KCP₁), e poi una sequenza evolutiva svoltasi pressoché in parallelo alla prima (dalla teoria nonakiana della creazione di conoscenza all'impresa quale soggetto che *crea* continuamente conoscenza). È così possibile introdurre l'ipotesi dell'esistenza, ma per processi evolutivi paralleli di speciazione e di adattamento, di un duplice paradigma KCP: il paradigma KCP₁ e il paradigma KCP₂ (Figura 4.C). Il paradigma KCP è rimasto almeno inizialmente connesso saldamente all'appropriazione di valore, considerando l'impresa un soggetto che sviluppa superiori capacità di protezione (Porter-Liebeskind, 1996) e di integrazione (Grant, 1996) della conoscenza: si può così parlare di KCP₁.

Con l'emersione del paradigma KCP₂, l'impresa viene osservata piuttosto quale soggetto per la produzione di conoscenza, o anzi come *entità che crea conoscenza* (Nonaka *et al.*, 2000; Nonaka e Toyama, 2002): la conoscenza e la capacità di creare e di utilizzare questa medesima conoscenza costituiscono le fonti più importanti del vantaggio competitivo.

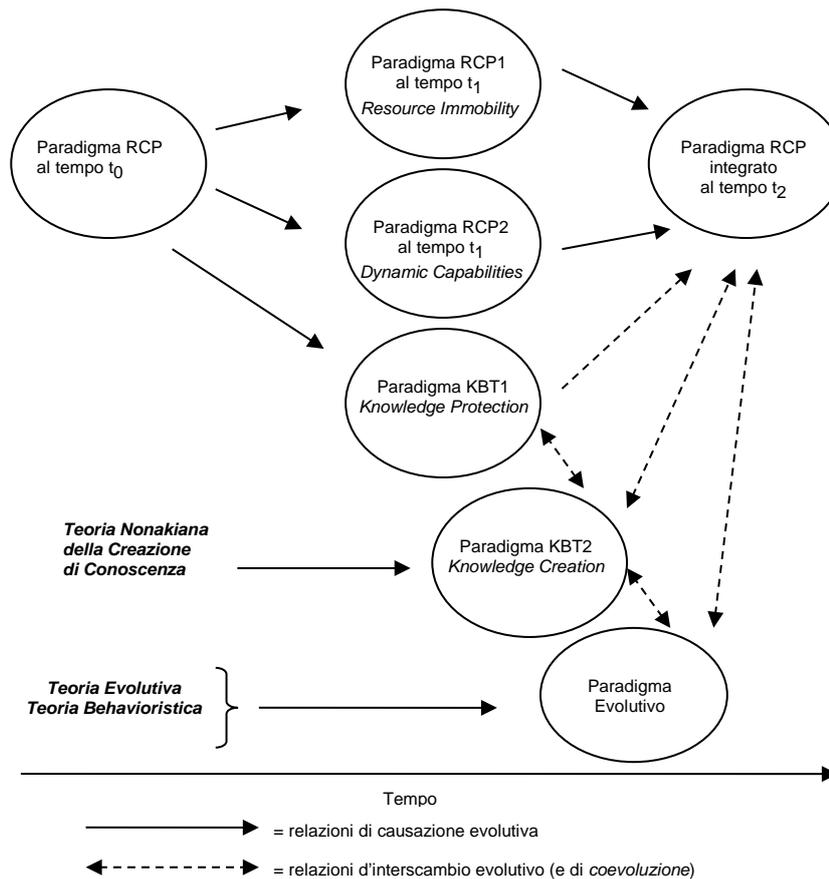
4.6 Il paradigma evolutivo

Parallelamente all'emergere del paradigma KCP₂, ovvero la versione tesa alla creazione di conoscenza e valore innovativo, si assiste alla formazione di un ulteriore paradigma in strategia: il paradigma evolutivo, così detto perché radicato, tanto nella prospettiva economico *evolutiva* (Nelson e Winter, 1982) e nell'approccio economico-organizzativo *comportamentista* che fa tradizionalmente capo alla cosiddetta "Carnegie School" (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963; Gavetti, Levinthal e Occasio, 2007). Tale paradigma, per sua natura prevalentemente valutativo, dinamico e processuale, è andato enucleandosi in modo tale da assumere una precisa identità che, a livello di percorsi di sviluppo d'impresa, è legata al plasmarsi dei concetti di competenza, di apprendimento e di *routine* (Nelson e Winter, 2002). Per tale motivo, la fonte del vantaggio competitivo dimora in questo paradigma nelle *routine* e nei processi di innovazione e di apprendimento strategico,

piuttosto che nel posizionamento nel settore o nelle risorse, capacità e conoscenze (Baum e Singh, 1994; Barnett e Burgelman, 1996), come si vede nella Figura 4E. È utile aggiungere che il paradigma evolutivo è per sua natura un paradigma assai meno deterministico e più aperto e permeabile, con una razionalità organica più debole e comprendente dei paradigmi SCP, RCP, KCP. Per tali motivi, esso è un paradigma potenzialmente *coevolutivo* che può accomodare, anche dal punto di vista metodologico ed epistemologico, diverse tradizioni in ambito strategico, fungere da momento integrativo e spingere l'evoluzione concettuale ed epistemica e l'*enhancement* evolutivo delle medesime (Nelson e Winter, 2002).

Fig. 4c: Dinamiche di evoluzione e di coevoluzione dei paradigmi della strategia d'impresa

(C) Dinamiche evolutive e di interscambio fra i paradigmi RCP, KCP ed evolutivo



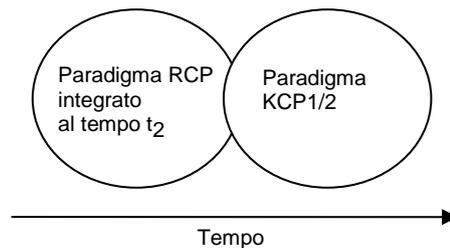
Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

4.7 Paradigma evolutivo e mutamento delle fonti del vantaggio competitivo

Grazie all'essenziale contributo della prospettiva evolutiva, si è tracciato un profilo della successione e dell'interazione dei paradigmi della strategia d'impresa e si sono poste in evidenza le fonti specifiche del vantaggio competitivo di ognuno di essi (Tabella 2). Si è messo in tal modo in rilievo che non è possibile identificare un unico paradigma in strategia d'impresa. Questo giacché il campo strategico evolutivo si presenta oggi come un campo teoreticamente ricco e variegato, che propone quattro peculiari approcci paradigmatici i quali presentano altrettante fonti del vantaggio competitivo, che contribuiscono a qualificare la parte variabile del concetto di strategia.

Fig. 4d: Dinamiche di evoluzione e di coevoluzione dei paradigmi della strategia d'impresa

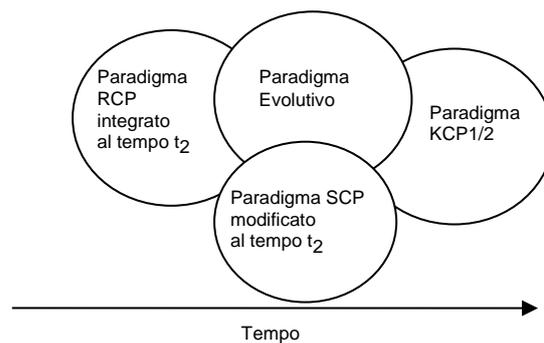
(D) Coevoluzione dei paradigmi RCP e KCP



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Fig. 4e: Dinamiche di evoluzione e di coevoluzione dei paradigmi della strategia d'impresa

(E) Coevoluzione dei paradigmi SCP, RCP, KCP1/2 ed evolutivo



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Tab. 2: Paradigmi della strategia d'impresa e fonti del vantaggio competitivo

Paradigma SCP	<i>Industry Positioning</i>
Paradigma RCP	<i>Resource, Capabilities Allocation</i>
Paradigma KCP	<i>Knowledge Possession</i>
Paradigma Evolutivo	<i>Routine, Innovation & Learning</i>

Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

Tale impostazione, che prova a riordinare in modo diverso l'evoluzione della strategia d'impresa e a leggerla sotto una nuova luce, rappresenta un rilevante cambio di prospettiva. Si soggiunge che l'esame delle caratteristiche salienti del paradigma evolutivo consente di porre le basi per procedere al tracciamento di alcune linee guida del cambiamento attuale nella definizione delle fonti del vantaggio competitivo in strategia d'impresa che riguardano:

- a) la crisi del primo livello di analisi strategica di base che, dalla singola impresa, via via transita - talora con inevitabili interruzioni ma inesorabilmente - ad altri livelli analitici, quali quelli relativi agli aggregati e ai sistemi di imprese (Dagnino, 2000), oggi qualificati per esempio da *network*, alleanze, ecosistemi e piattaforme strategiche;
- b) la crisi del secondo livello di analisi strategica di base del settore industriale, che oggi molto faticosamente riesce a rappresentare le situazioni ibride, ove i confini di settore non sono agevolmente rinvenibili (*blurring*), e ove si verificano condizioni mutevoli di convergenza multisetoriale (per esempio ICT);
- c) la crisi dell'idea tradizionale, comune almeno ai primi tre paradigmi sin qui presi in analisi (SCP, RCP, e KCP), che faceva precipuo riferimento al perseguimento delle fonti di vantaggio competitivo sostenibile. Oggi tale nozione tradizionale, soprattutto a motivo dei numerosi cambiamenti tecnologici e regolamentari, risulta spesso volte non più perseguibile mentre si fa strada l'idea speculare che procede speditamente di provare a (ri)generare più fonti (talora in concatenazione) di vantaggi competitivi temporanei o di breve durata nel tempo e nello spazio (D'Aveni *et al.*, 2010; McGrath, 2013).

Per la loro pervasività e radicalità, le tre linee di cambiamento accennate sono potenzialmente capaci di rivoluzionare alcune basi dello *strategic management* che conosciamo; esse pertanto influiscono certamente sull'evoluzione del concetto di strategia, questa volta non soltanto nella parte accessoria delle fonti del vantaggio competitivo, ma altresì nella parte *core* della definizione di strategia, con conseguenze che non sono al momento del tutto agevolmente immaginabili.

5. Considerazioni conclusive

In questo articolo, si è seguita la direzione interpretativa della prospettiva *evolutiva*, che interseca utilmente gli afflari biologico e socio-culturali. Si è adottata

tale prospettiva per discutere criticamente il concetto di strategia (in particolare le parti *core* e *variabile*) con riguardo ai paradigmi dominanti della strategia d'impresa.

La chiave logico-intepretativa evolutiva sembra infatti particolarmente appropriata perché, in ultima analisi, si considera il management strategico alla stregua di una “*tecnologia sociale*”, che presenta degli andamenti nel tempo e nello spazio trattabili con l'approccio evolutivo, che è stato applicato sia all'evoluzione della *tecnologia* e dell'*innovazione* in economia generale e in economia d'impresa, sia all'evoluzione delle *istituzioni*.

Muovendo da tali premesse si sono discusse cinque ipotesi fra loro interrelate che conducono a concetti di strategia parzialmente differenti:

- (a) il campo della strategia, lungi dal presentarsi come un blocco monolitico è al contrario un universo molteplice, articolato, frastagliato, popolato da un crogiuolo di pianeti, di astri e di costellazioni, e, proprio per questo, assai probabilmente neppure si può definire come un paradigma unico e unitario;
- (b) tale universo strategico si articola in una pluralità di paradigmi, e più precisamente in quattro paradigmi (SCP, RCP, KCP ed evolutivo), che hanno avuto in maniera diversa storie, stato di avanzamento e successo evolutivo (*macroevoluzione*);
- (c) i paradigmi in oggetto seguono percorsi evolutivi, almeno in taluni periodi, altamente idiosincratici e presentano sia sviluppi peculiari al loro interno, sia sviluppi, ora divergenti ora convergenti, nell'interazione fra differenti paradigmi. Gli sviluppi paradigmatici possono essere talora (crono)logicamente paralleli, ma non sempre sono costanti e neppure regolari (*microevoluzione*) e presentano fonti del vantaggio competitivo altamente idiosincratiche;
- (d) i percorsi di sviluppo (eso-endogeni) dei paradigmi in discorso e le loro interrelazioni possono essere interpretati utilmente con la lente biologico-evolutiva estesa o integrata dalla sensibilità socio-culturale (*metaevoluzione*);
- (e) la storia evolutiva *pluriparadigmatica* ricostruita in relazione all'evoluzione del concetto di strategia è il frutto del contemporaneo affinamento delle strumentazioni epistemiche, dell'ispessimento delle fonti del vantaggio competitivo in strategia d'impresa e dell'utilizzo della lente interpretativa dell'epistemologia evolutiva.

Tutto ciò indica che la strategia è un'area di studi relativamente aperta e che il pluralismo prevalente in *strategic management* è sintomo di elevate ricchezza ed effervescenza intellettuale, ma costituisce al contempo un *limite* posto dall'assenza di sostanziale unità concettuale e di standardizzazione. Il messaggio di Thomas Kuhn (1970) in tal senso è che le discipline scientifiche possono conseguire considerevoli *effetti di rete* nelle fasi di scienza normale e quindi di uniparadigmaticità, giacché la standardizzazione su un'unica *Weltanschauung* apporta benefici non indifferenti, quali minori costi di comunicazione e più efficace coordinamento nella divisione scientifica del lavoro. In tal prospettiva, la strategia d'impresa godrebbe di maggior efficienza qualora vi fosse un unico paradigma di riferimento comunemente accettato e un unico concetto di strategia. Il pluralismo e la pluriparadigmaticità costituiscono una sorta di *condizione minima di inefficienza*.

È nondimeno utile rilevare che vi può essere *unità nella diversità* e che essa può mostrarsi vantaggiosa dal punto di vista evolutivo. Cosa significa “*unità nella diversità*”? Significa che i paradigmi della strategia, pur depositari di concezioni e portatori di messaggi per vari aspetti differenti, o talora antitetici fra di loro, mostrano tutti (con la parziale eccezione del paradigma evolutivo) una struttura causale omogenea e un’accentuata attenzione sull’efficienza e un’enfasi condivisa sulle *performance*. Questo comporta che, dal punto di vista epistemologico, non vi è una diversità conclusiva e non vi sono confini e barriere *definitive* fra paradigmi della strategia. Esistono invece le precondizioni logiche che sollecitano l’immaginazione creativa dello studioso per definire ed espandere le superfici di contatto interparadigmatiche superando i confini ‘strategici’ fra paradigmi. Un confine strategico è inevitabilmente un confine storicamente e fattualmente *instabile* e un concetto *flessibile*.

Si sostiene quindi che lo sviluppo del concetto di strategia può (e deve) provenire non soltanto dall’interno, ma altresì dal confronto con altre interpretazioni della strategia e prospettive delle scienze sociali. Si auspicano pertanto fertilizzazioni incrociate e analitiche fra prospettive strategiche e altre prospettive d’analisi.

Bibliografia

- ANDREWS K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood: Irwin.
- BADEN-FULLER C., STOPFORD J (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- BARNETT W.P., BURGELMANN R.A. (1996), “Evolutionary Perspectives on Strategy”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, vol. 17, n. S1, pp. 5-19.
- BARNEY J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B., ZAJAC E. (1994), “Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, n. S1, pp. 5-9.
- BAUM J.A.C., SINGH J.V. (a cura di) (1994), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York.
- BOYD R., RICHERSON P.J. (1985), *Culture and the Evolutionary Process*, University of Chicago Press, Chicago.
- CAMPBELL D.T. (1974), “Evolutionary Epistemology”, in Schlipp P.A. (a cura di), *The Philosophy of Karl Popper*, vol. 14 I & II, Open Court, La Salle, IL (trad. it., *Epistemologia evoluzionistica*, Armando, Roma, 1981).
- CERUTI M. (1985), “La hybris dell’onniscienza e la sfida della complessità”, in Bocchi G.-Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (trad. it., *La teoria del comportamento d’impresa*, F. Angeli, Milano).
- DAGNINO G.B. (2000), *Conoscenza, complessità e sistemi di imprese*, Giappichelli, Torino.
- DAGNINO G.B. (2005), *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d’impresa*, Giappichelli, Torino.

- DAGNINO G.B. (2006), "Il paradigma evolutivo in strategia d'impresa: approccio controverso o solida prospettiva conoscitiva?", *Economia e Politica Industriale*, vol. 33, n. 4, pp. 103-132.
- D'AVENI R.A., DAGNINO G.B., SMITH K.G. (2010). "The Age of Temporary Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 13, pp. 1371-1385.
- DURHAM W.H. (1991), *Coevolution. Genes, Culture, and Human Diversity*, Stanford University Press, Stanford (CA).
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 21, n. 10-11, pp. 1105-1121.
- EISENHARDT K.M., SANTOS F.M. (2002), "Knowledge-based view: A new theory of strategy?", in A. Pettigrew-H. Thomas-R. Whittington (a cura di), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, Thousands Oak, CA.
- FAULKNER D.O., CAMPBELL A. (a cura di) (2003), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, New York.
- FOSS N.J. (2003), "The Strategic Management and Transaction Cost Nexus: Past Debates, Central Questions and Future Research Possibilities", *Strategic Organization*, vol. 1, n. 2, pp. 139-169.
- GAVETTI G., LEVINTHAL D.A., OCASIO W. (2007), "Neo-Carnegie: The School's Past, Present, and Reconstructing for the Future", *Organization Science*, vol. 18, n. 3, pp. 523-536.
- GHEMAWAT P. (2002), "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *Business History Review*, vol. 76, n. 1, pp. 37-74.
- GRANT R.M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 17, n. S2, p.109-122.
- GRANT R.M. (2005), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford, 5^a ed.
- HAYEK F.A. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, vol. 35, n. 4, pp. 519-530.
- HAYEK F.A. (1988), *Conoscenza, mercato e pianificazione*, Il Mulino, Bologna.
- HITT M.A., FREEMAN R.E., HARRISON J.S. (a cura di) (2001a), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Malden, MA.
- HITT M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E (2001b), *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*, South Western College, Cincinnati, 4^a ed.
- HOSKISSON R.E., HITT M.A., WAN W.P., YIU D. (1999), "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, n. 3, pp. 417-456.
- HULL D.L. (1988), *Science as a Process. An Evolutionary Account of the Social and Conceptual Development of Science*, University of Chicago Press, Chicago.
- HULL D.L. (2001), "In Search of Epistemological Warrant", in Hayes C.-Hull D.L. (a cura di) (2001). *Selection Theory and Social Construction. The Evolutionary Naturalistic Epistemology of Donald T. Campbell*, State University of New York Press, Albany.
- JAQUEMIN A.P., DE JONG H.W. (1977), *European Industrial Organization*, McMillan, London.
- KUHN T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, Chicago.
- LAUDAN L. (1978), *Progress and Its Problems*, University of California Press, Berkeley.
- MARCH J.G., SIMON H.A (1958), *Organizations*, Wiley and Sons, New York.
- MCGRATH R.G. (2013), *The End of Competitive Advantage*, Harvard Business Publishing.

- MERTON R. (2002), *La serendipity nella ricerca sociale e politica: cercare una cosa e trovarne un'altra*, Luiss, Roma (con S. Fallocco).
- MORIN E. (1990), *La Méthode IV*. (trad. it., *Le idee: habitat*, Feltrinelli, 1993).
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, MA.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (2002), "Evolutionary Theorizing in Economics", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, n. 2, pp. 23-46.
- NONAKA I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- NONAKA I., TOYAMA R., NAGATA A. (2000), "A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm", *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 1, pp. 1-20.
- NONAKA I., TOYAMA R. (2002). "A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 5, pp. 995-1009.
- PETERAF M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
- PETTIGREW A., THOMAS H., WHITTINGTON R. (a cura di) (2002), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, Thousands Oak, CA.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management", *Academy of Management Review*, vol. 6, n. 4, pp. 609-620.
- PORTER M.E., LIEBESKIND J. (1996), "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 17 n. S2 pp. 93-107.
- ROTHAERMEL F. (2012), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York.
- RUMELT R.P. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 3, pp. 167-185.
- RUMELT R.P., SCHENDEL D.E., TEECE D.J. (a cura di) (1994), *Fundamental Issues in Strategy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J. (2001), *Strategic Management*, John Wiley, Chichester.
- SCHERER E.M., ROSS J. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton-Mifflin, 3a ed, Boston.
- SCHULZE W.S. (1994), "The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research", in P. Shrivastava, A. Duff e J. Dutton (a cura di), *Advances in Strategic Management*, vol. 10A, Jai Press, Greenwich.
- SCHUMPETER J.A. (1954), *History of Economic Analysis*, Allen & Unwin, Londra (trad. it., *Storia dell'analisi economica*, Boringhieri, 1972).
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- THOMPSON A.A.-STRICKLAND A.J. (2001) *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 12th ed.
- YOUNG G. (1995), "Comment: The Resource-based View of the Firm and 'Austrian' Economics. Integration to Go Beyond the S-C-P Paradigm of Industrial Organization Economics", *Journal of Management Inquiry*, vol. 4, n. 4, pp. 333-340.

Selected papers

Overdesign e sviluppo del nuovo prodotto: un'indagine sul ruolo dei bias cognitivi nei processi decisionali dei progettisti

VALERIA BELVEDERE*

Abstract

Obiettivo del paper: L'articolo affronta il tema dell'overdesign, ovvero della tendenza dei progettisti a sviluppare prodotti/servizi superiori rispetto alle effettive esigenze dei clienti. In particolare, l'obiettivo è verificare se e in che misura i bias cognitivi determinino questo fenomeno e quale ruolo svolgano i sistemi di pricing del prodotto e di misura delle prestazioni dei Progettisti rispetto ai meccanismi distortivi delle decisioni.

Metodologia: È stata condotta una survey che ha consentito di raccogliere 149 questionari utili, fra i progettisti di aziende operanti in settori design-based.

Risultati: I dati raccolti, sottoposti ad un'analisi fattoriale, hanno evidenziato l'esistenza di 3 forme di overdesign e di 6 categorie di bias cognitivi. Attraverso un'analisi di regressione, si è verificato che i bias dei progettisti costituiscono driver significativi delle tre forme di overdesign. L'impatto dei sistemi di pricing e di misura delle prestazioni sembra invece essere piuttosto limitato.

Limiti della ricerca: Questo lavoro presenta i limiti peculiari degli studi basati su survey. In particolare, al fine di verificare la validità delle evidenze emerse, occorrerebbe ampliare il campione oggetto di analisi e, soprattutto, replicare lo studio in contesti settoriali diversi rispetto a quelli osservati.

Implicazioni pratiche: Questo studio evidenzia il ruolo dei bias cognitivi nell'influenzare l'overdesign e sottolinea la necessità di comprendere come operare un "debias" dei processi decisionali. A questo proposito, il presente lavoro ha verificato l'efficacia solo di un ristretto numero di soluzioni che precedenti studi ipotizzano essere utili in questi contesti. Risulta, perciò, necessario approfondire lo studio degli strumenti utili a mitigare i bias cognitivi e le relative conseguenze sull'overdesign.

Originalità del paper: Questo studio ha approfondito un aspetto dei processi di innovazione, ovvero l'overdesign, utilizzando la prospettiva "comportamentale", che costituisce un filone recente negli studi sullo sviluppo del nuovo prodotto.

Parole chiave: innovazione; overdesign; bias cognitivi; behavioral operations; survey

Purpose of the paper: This paper deals with the problem of overdesign, i.e. the attitude of designers to develop products/services that exceed customers' needs. Namely, the objective of the paper is twofold: 1) to check whether and to what extent cognitive biases drive

* Assistant Professor di Economia e Gestione delle Imprese - Università Bocconi
e-mail: valeria.belvedere@sdabocconi.it

overdesign; 2) to check whether some pricing policies and designers' performance measurement systems can mitigate cognitive biases.

Methodology: *A survey has been conducted among designers of design-based companies; 149 usable questionnaires have been collected.*

Findings: *A factor analysis has been carried out that has highlighted 3 dimensions of overdesign and 6 typologies of cognitive biases. Then, through a regression analysis it has been confirmed that cognitive biases drive the 3 dimensions of overdesign. Empirical evidence shows that the impact of pricing policies and performance measurement systems is rather weak.*

Research limits: *This paper suffers from the limits peculiar to survey-based studies. In particular, to confirm the evidence stemming from this paper, it could be worthwhile widening the sample and replicating this analysis in other industries.*

Practical implications: *This paper highlights the relevance of cognitive biases as drivers of overdesign and points out the necessity to conduct further analysis in order to understand how to "debias" the decision making process of the designers. In this regard, the effectiveness of specific pricing policies and performance measurement systems has been tested, but the outcomes only partially support this hypothesis.*

Originality of the paper: *This paper has analyzed a specific feature of the new product development process, i.e. overdesign, through a behavioral perspective, which is considered an innovative approach to the research in the field of innovation and operations management.*

Key words: innovation; overdesign; cognitive bias; behavioral operations; survey

1. Introduzione

Lo sviluppo del nuovo prodotto costituisce un processo cruciale per la competitività delle imprese poiché da esso dipende la capacità di lanciare sul mercato prodotti/servizi capaci di differenziare l'offerta aziendale rispetto alla concorrenza (Grando *et al.*, 2010). Questa considerazione ha determinato nel corso degli ultimi decenni un significativo miglioramento delle caratteristiche tecniche dei prodotti (si pensi ai settori automobilistico e dell'elettronica di consumo), un marcato ampliamento della gamma e una maggiore frequenza di aggiornamento della stessa. Se da un lato queste scelte possono creare valore per il cliente, nella misura in cui esso vede di fronte a sé una più ampia scelta (Giaccone e D'Allura, 2011), dall'altro esse determinano nuovi rischi e patologie per l'impresa, che portano con sé costi inattesi e talvolta anche un maggiore rischio di fallimento nel processo di sviluppo del nuovo prodotto. Una di queste patologie di recente identificata è l'*overdesign*, ovvero la tendenza dei progettisti a sviluppare prodotti/servizi con *performance* e/o funzionalità superiori rispetto alle effettive esigenze dei clienti (Coman e Ronen, 2009; Ronen e Pass, 2008). Tale fenomeno sembra essere piuttosto diffuso in vari settori, fra cui l'elettronica di consumo e lo sviluppo di tecnologie informatiche, ed è fonte di numerosi problemi, come il ritardo nel lancio di nuovi prodotti, costi di sviluppo superiori rispetto ai *budget* iniziali e, talvolta, anche una certa insoddisfazione dei clienti, che non sempre apprezzano funzionalità eccessivamente sofisticate (Torrise, 2011). Pur a fronte di queste evidenze, la tendenza all'*overdesign* nel processo di Sviluppo del Nuovo Prodotto

(SNP) non è stata ancora oggetto di sufficienti approfondimenti e, in particolare, non risultano essere stati descritti e testati in maniera esaustiva i possibili *driver* di questo fenomeno (Coman e Ronen, 2009).

All'interno di questo quadro di riferimento, il presente lavoro intende contribuire alla discussione sulle determinanti di questa tendenza all'"eccesso", ponendosi l'obiettivo di verificare se e in che misura l'*overdesign* sia determinato dai *bias* cognitivi peculiari degli addetti alla Progettazione. Nel corso degli ultimi anni, infatti, negli studi di *operations e innovation management* si è affermato un nuovo filone di ricerca di tipo "comportamentale" (Gino e Pisano, 2008), che cerca di verificare quale ruolo abbiano i meccanismi distorsivi dei processi decisionali nelle attività tipicamente svolte da chi opera nelle funzioni tecnico-produttive. Precedenti contributi, specie di matrice psicologica, hanno evidenziato il ruolo cruciale dei cosiddetti *bias* cognitivi, con studi che mettono in discussione i paradigmi della razionalità su cui poggiano tradizionalmente le teorie economiche e di management (Kahneman e Tversky, 1981; 1979; 1974). L'ipotesi che questo studio intende testare è che una parte significativa del fenomeno dell'*overdesign* dipenda da una serie di *bias* cognitivi riscontrabili fra i Progettisti.

Nei paragrafi successivi, si descriverà il quadro teorico di riferimento da cui discendono la domanda di ricerca e le ipotesi. Successivamente, si illustrerà lo studio empirico condotto e si delinearanno le principali conclusioni e le implicazioni manageriali.

2. Il quadro teorico di riferimento

2.1 Una definizione di *Overdesign*

Il fenomeno dell'*overdesign* è stato definito come segue: "...*designing and developing products or services beyond what is required by the specifications and/or the requirements of the customer or the market*" (Coman e Ronen 2009; Ronen e Pass, 2008). Muovendo da questa definizione, è possibile affermare che la tendenza a proporre un'offerta "ridondante" rispetto alle effettive esigenze del cliente porta varie conseguenze, che possono essere considerate altrettante dimensioni dell'*overdesign*. Da un lato, infatti, questo particolare fenomeno può sostanziarsi in un'ampiezza di gamma superiore rispetto alla reale esigenza di varietà dei potenziali clienti. Dall'altro, può determinare il lancio di prodotti le cui caratteristiche o *performance* sono superiori a ciò per cui il cliente *target* è disposto a pagare. Inoltre, le imprese esposte al problema dell'*overdesign* spesso soffrono anche di una strutturale difficoltà a rispettare le scadenze dei progetti di SNP. Infatti, la tendenza ad arricchire il nuovo prodotto con caratteristiche eccessive, nonché a lavorare su iniziative non sempre proficue sotto il profilo commerciale, determina un'eccessiva saturazione delle risorse impiegate e un'implicita giustificazione, da parte dei Progettisti, dei ritardi dovuti alla volontà di "migliorare" il prodotto. I rischi indotti da questi comportamenti sono particolarmente critici nei settori per i

quali le *performance* di tempo sono un'importante leva per la competizione (Grando, 2002; Blackburn, 1991).

Per quanto concerne l'ampiezza di gamma, Ulrich (2010) sostiene che essa discenda dal vario combinarsi di tre tipologie di attributi che qualificano il prodotto, detti di *fit*, *taste* e *quality*. I primi sono definiti come segue “[*Fit attributes*]...are those for which the user's preference exhibits a single strong peak for a single value of the attribute, with satisfaction falling off substantially as the artifact diverges from this value” (Ulrich, 2010; p. 115). È il caso, per esempio, della taglia di un capo di abbigliamento, per la quale chiaramente ciascun cliente ha una preferenza esclusiva. Gli attributi di *taste*, invece, sono quelli per cui l'acquirente ha una scala graduata di preferenze, rispetto alle varie opzioni disponibili (per esempio, il colore di un'automobile). Infine, gli attributi di *qualità* riguardano *performance* che i clienti preferirebbero sempre ricevere al massimo dell'intensità possibile, se ciò non avesse ripercussioni sul prezzo del bene (per esempio, il consumo di carburante in un veicolo).

Se si descrive l'ampiezza di gamma in funzione del vario combinarsi dei suddetti attributi, è possibile ottenere almeno due diverse misure (Ulrich, 2010). Una riguarda le cosiddette *stock keeping units* (SKU), ovvero il numero complessivo dei codici prodotto che l'azienda è in grado di offrire al cliente. L'altra misura, invece, concerne il numero di caratteristiche/funzionalità (ovvero, di attributi) che qualificano il singolo prodotto. Una conseguenza di ciò è che, a parità di SKU, un'azienda può proporsi al mercato con un'offerta di fatto più ricca poiché i suoi articoli, presi singolarmente, sono caratterizzati da una dotazione superiore di attributi. Ciò, da un punto di vista produttivo, può avere ricadute significative in termini di maggiore complessità, specie se i prodotti presentano una distinta base molto profonda (Ramdas *et al.*, 2003; Randall e Ulrich, 2001).

Va, inoltre, considerato che l'offerta aziendale può superare le effettive esigenze del cliente non solo per la gamma o per il numero eccessivo di funzionalità peculiari dei singoli articoli, ma anche perché i prodotti possono presentare prestazioni settate su livelli eccessivamente elevati. Ciò può accadere in particolare per gli attributi di qualità (per esempio, la durata media di un utensile). A questo va aggiunto che anche il *design* del prodotto, ovvero le sue caratteristiche estetico/formali, possono costituire un aspetto capace di generare *overdesign*. Questo fenomeno è testimoniato dal coinvolgimento sempre più diffuso dei *designer* nel processo di SNP (Perks *et al.*, 2005) che, tuttavia, non avendo una chiara comprensione delle implicazioni tecnico-produttive delle proprie scelte progettuali, spesso finiscono col prendere decisioni discutibili sotto il profilo economico (Di Stefano, 2006). Sebbene sia ampiamente provato che la superiorità estetica e formale del prodotto incida positivamente sulle prestazioni economiche dell'impresa (Talke *et al.*, 2009; Hertenstein *et al.*, 2005) e che i clienti riconoscano e apprezzino la presenza di elementi artistici e di *design* nel prodotto (Kristensen *et al.*, 2012; Patrick and Hagtvedt, 2011; Gabrielsen *et al.*, 2010; Hagtvedt e Patrick, 2008), risulta comunque difficile giungere ad una quantificazione oggettiva di questo specifico attributo

(Noble e Kumar, 2010; Bloch, 1995). Rimane, tuttavia, indiscutibile come esso possa costituire una delle manifestazioni dell'*overdesign*.

2.2 *Overdesign e bias cognitivi*

Gli studi ad oggi condotti sull'*overdesign* ne identificano due principali cause:

- *problemi organizzativi*: alcuni meccanismi, fra cui i sistemi di misura delle prestazioni e le politiche di determinazione del prezzo dei prodotti, possono condurre all'*overdesign* (Ronen e Pass, 2008). Esiste, infatti, un'ampia letteratura che ha evidenziato come i criteri di valutazione dei singoli e dei gruppi ne possano determinare i comportamenti e le scelte (Jorgensen e Messner, 2010; Davila, 2000; Nixon, 1998); questo vale naturalmente anche per i Progettisti. Se questi ultimi sono misurati in funzione del loro contributo al lancio dei nuovi prodotti, inevitabilmente la gamma offerta tenderà a crescere al di là delle effettive esigenze del mercato. Anche il modo con cui è calcolato il prezzo di un nuovo prodotto può avere un impatto rilevante. Se, infatti, il prezzo è funzione del costo di produzione e di sviluppo, il Progettista tenderà ad arricchire il prodotto, perché questo meccanismo dà l'illusione che la marginalità del prodotto sia garantita;
- *problemi comportamentali*: come asserito da Herbert Simon (1957), gli uomini sono dotati di una "razionalità limitata", che non consente loro di raggiungere in tempi ragionevoli soluzioni ottime ai problemi con cui si confrontano. La tendenza a comportarsi da *ottimizzatori*, invece, è molto diffusa fra i Progettisti, i quali spesso sono animati dalla volontà di sviluppare il miglior prodotto possibile. Questo comportamento è giustificato dalla volontà di anticipare future evoluzioni del mercato o di raggiungere il numero più ampio possibile di clienti. In realtà, le conseguenze più immediate del lancio di un prodotto "eccessivo" sono un *time to market* troppo lungo, costi di sviluppo superiori al *budget*, talvolta anche una bassa soddisfazione del cliente rispetto alle prestazioni del prodotto e, persino, costi di gestione dei resi piuttosto elevati (Coman e Ronen, 2009). L'approccio all'*ottimizzazione* si reputa abbia origine in un problema culturale, poiché i Progettisti spesso hanno una modesta conoscenza del mercato e reputano che il proprio successo professionale dipenda dalle prestazioni tecniche dei loro prodotti piuttosto che dal loro successo economico.

Mentre il ruolo dei problemi organizzativi è stato oggetto di numerosi studi, minore sembra essere l'attenzione dei ricercatori verso l'impatto che i problemi comportamentali possono avere sulla tendenza all'*overdesign*. A questo proposito, nel corso degli ultimi anni la ricerca sui temi di gestione dell'innovazione e della produzione ha cominciato ad adottare una nuova prospettiva di analisi, mutuata dagli studi di matrice psicologica di Kahneman e Tversky (Gino e Pisano, 2008). I due autori, attraverso un'ampia serie di esperimenti, hanno dimostrato che il comportamento decisionale degli individui è influenzato da numerosi *bias* cognitivi ed euristiche, in particolare, l'ancoraggio, la disponibilità e la rappresentatività

(Kahneman e Tversky, 1979; 1974), che determinano decisioni irrazionali, contraddittorie e controintuitive.

Queste evidenze sono state oggetto di approfondimento negli studi di management, al fine di verificare se anche nelle imprese i fenomeni sopra descritti determinino conseguenze significative. A questo proposito, gli studi di Lovallo e Sibony (2010) e Kahneman *et al.* (2011) hanno portato a un'accurata descrizione dei *bias* cognitivi peculiari dei contesti aziendali, e hanno sottolineato la necessità di comprendere come operare un "debias" dei processi decisionali manageriali. In particolare, Lovallo e Sibony (2010) identificano cinque categorie di distorsioni cognitive ricorrenti fra gli *executive*, ovvero:

- *action-oriented bias*, che si sostanziano in un eccesso di ottimismo rispetto agli esiti delle proprie scelte e che spesso portano a trascurare informazioni rilevanti ai fini di un corretto processo decisionale, come le possibili risposte dei *competitor* ai comportamenti dell'impresa;
- *interest bias*, che si verificano quando esiste un disallineamento fra gli obiettivi *corporate* e quelli funzionali;
- *pattern-recognition bias*, ovvero la tendenza a replicare schemi decisionali sperimentati in passato;
- *stability bias*, che riguardano la tendenza verso una certa inerzia in contesti di incertezza;
- *social bias*, ovvero la ricerca del consenso nel gruppo di appartenenza.

Kahneman *et al.* (2011) hanno, inoltre, illustrato come tradurre i *bias* descritti da Lovallo e Sibony (2010) in un *self-assessment* ad uso di aziende e figure manageriali interessate a verificare se e in che misura esse soffrano dei fenomeni sopra esposti. Questi due contributi appaiono di particolare rilievo rispetto all'obiettivo del presente lavoro. Si può ipotizzare, infatti, che i *bias* descritti da Lovallo e Sibony (2010) e da Kahneman *et al.* (2011) possano riscontrarsi nelle funzioni preposte allo sviluppo tecnico dei nuovi prodotti e che possano costituire un *driver* dell'*overdesign*. Infatti, i soggetti coinvolti nel processo di SNP devono necessariamente confrontarsi con una molteplicità di valutazioni e decisioni dal forte contenuto soggettivo, dato il grado elevato di incertezza tipico dei progetti di innovazione (Moenaert *et al.*, 2010; Droge *et al.*, 2008). Per esempio, nei settori caratterizzati da notevole varietà e variabilità dell'offerta, la dimensione del mercato potenziale di un nuovo prodotto è spesso determinata per analogia rispetto ad un articolo lanciato in passato e ritenuto comparabile (Abernathy *et al.*, 1999). Questo approccio si basa su un meccanismo di ancoraggio, la cui efficacia è fortemente influenzata dall'esperienza dei progettisti e dalla loro capacità di selezionare dal loro "repertorio" personale di informazioni e conoscenze quelle più coerenti rispetto al problema in analisi (Lovallo *et al.*, 2012; Kahneman e Tversky, 1979; 1974). Pertanto, l'identificazione di un'*ancora* inappropriata, magari indotta dalla volontà di sostenere la validità del progetto, può portare a valutazioni (e conseguenti scelte) che non trovano poi un riscontro nell'effettivo successo del prodotto sul mercato.

Anche le dinamiche di gruppo possono esporre i processi decisionali a potenziali distorsioni cognitive. Come sostengono Reitzig and Sorenson (2013), i progettisti tendono ad essere autoreferenziali e a sviluppare un'eccessiva fiducia rispetto alle proprie capacità e a quelle del gruppo cui appartengono. La conseguenza di questi comportamenti consiste nella difficoltà a giudicare in maniera oggettiva un progetto e ad accettare l'idea di abbandonarlo anche quando si è consapevoli delle modeste probabilità di successo commerciale (Astebro *et al.*, 2007; Muir, 2007; Gilovich, 1990).

Poichè l'*overdesign* è il risultato di scelte soggettive adottate in contesti di incertezza, si può quindi sostenere che esso sia causato anche dai meccanismi distorsivi dei processi decisionali tipici dei progettisti.

3. Metodologia

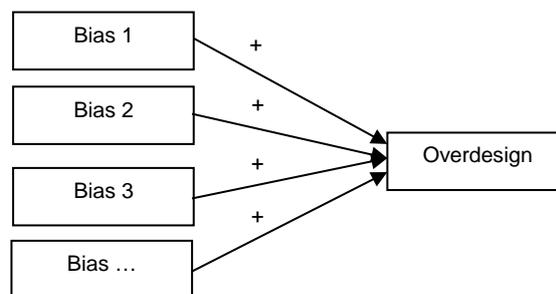
Il presente lavoro si pone l'obiettivo di verificare se e in che misura i meccanismi distorsivi dei processi decisionali dei Progettisti possano determinare l'*overdesign*.

Come sottolineato nel precedente paragrafo, gli studi sul tema in oggetto portano a ritenere che specifici problemi comportamentali possano causare questo fenomeno (Coman e Ronen, 2009; Ronen e Pass, 2008). Inoltre, recenti contributi che si collocano nel filone degli studi "comportamentali" sottolineano il ruolo spesso cruciale dei *bias* cognitivi e delle euristiche nei processi decisionali aziendali, evidenziando come molti errori o insuccessi nelle imprese siano di fatto attribuibile a questi problemi (Kahneman *et al.*, 2011; Lovallo e Sibony, 2010). Quindi, è stata formulata la seguente ipotesi di ricerca:

H1: l'overdesign è tanto più accentuato quanto maggiore è l'intensità dei bias cognitivi rilevati fra i Progettisti

Si veda, in proposito, la schematizzazione nella Figura 1.

Fig. 1: Schema di riferimento



Fonte: ns. elaborazioni

Inoltre, precedenti studi (Costabile e Cariola, 2011; Coman e Ronen, 2009; Ronen e Pass, 2008) suggeriscono che la presenza di un sistema di *pricing* del prodotto basato sull'analisi del valore e l'uso di opportuni indicatori di *performance* dei Progettisti possano attenuare la tendenza all'*overdesign*. Si può assumere che ciò avvenga poiché tali meccanismi aiutano a superare alcuni *bias*, in particolare quelli generati dal disallineamento tra gli obiettivi funzionali e quelli aziendali. Pertanto, si è formulata la seguente seconda ipotesi:

H2: l'intensità dei bias cognitivi si riduce in presenza di un sistema di pricing del prodotto basato sull'analisi del valore e di opportuni indicatori delle prestazioni dei Progettisti

Per verificare queste ipotesi, è stata condotta una *survey* attraverso la somministrazione di un questionario (Forza, 2002), progettato al fine di misurare l'incidenza dell'*overdesign* e dei *bias* cognitivi peculiari dei Progettisti, nonché la presenza in azienda delle condizioni che possono attenuare tali *bias* (sistemi di *pricing* e di misura delle prestazioni).

L'*overdesign* e i *bias* cognitivi sono stati misurati chiedendo ai compilatori di esprimere una valutazione su una scala di Likert da 1 (totale disaccordo) a 7 (totale accordo) riguardo a 25 affermazioni riportate nella Tabella 1.

In particolare, le prime due si basano su Ronen e Pass (2008) e Coman e Ronen (2009), secondo cui l'*overdesign* tipicamente si associa ad un allungamento dei tempi di SNP e a sistematici ritardi nel lancio del nuovo prodotto. Anche gli *statement* 3, 4 e 5 sono mutuati dai contributi di Ronen e Pass (2008) e Coman e Ronen (2009) e dalla vasta letteratura in tema di "*product form*", secondo cui i Progettisti tendono ad arricchire i propri prodotti con caratteristiche, funzionalità e contenuti estetici o perché reputano che ciò aiuti ad anticipare bisogni futuri, o semplicemente per una scarsa conoscenza del mercato (Perks *et al.*, 2005). Gli *statement* 6 e 7, infine, fanno riferimento al tema dell'ampiezza di gamma e della frequenza di rinnovamento della stessa (Ulrich, 2010).

Le affermazioni dalla 8 alla 25, invece, costituiscono una contestualizzazione rispetto al processo di SNP dei *bias* cognitivi descritti da Lovallo e Sibony (2010) e da Kahneman *et al.* (2011). Le valutazioni fornite dai rispondenti in relazione allo *statement* V18 sono state poi invertite, poiché in questo caso il valore 7 esprime una bassa intensità del *bias* in oggetto, mentre il valore 1 si associa ad alti gradi di intensità.

Tab. 1: Statement per Overdesign e Bias Cognitivi

Overdesign	V1	I nostri progetti di SNP si concludono sempre in ritardo
	V2	Le scadenze intermedie dei nostri progetti di SNP non sono mai rispettate
	V3	I nostri prodotti sono sempre nettamente più avanti rispetto a quelli dei principali concorrenti
	V4	Nel progettare un nuovo prodotto, si cerca sempre di soddisfare le esigenze non solo di uno specifico target di clienti, ma anche di tutti i clienti potenzialmente interessati al prodotto
	V5	Le caratteristiche tecniche dei nostri prodotti sono sempre superiori rispetto alle effettive esigenze dei clienti
	V6	La nostra gamma viene sistematicamente arricchita e aggiornata con nuovi prodotti
	V7	Il numero di prodotti che l'azienda offre al mercato è costantemente in crescita
Bias Cognitivi	V8	I progettisti sono in genere molto ottimisti in relazione all'esito del progetto, in particolare in relazione alla possibilità di lanciare con successo il nuovo prodotto su cui stanno lavorando
	V9	I progettisti sono molto sicuri delle proprie capacità. Ritengono che esse siano superiori rispetto alla media del settore e che ciò sia garanzia di successo dei progetti di SNP
	V10	I progettisti reputano che la probabilità di successo di un nuovo prodotto non dipenda dal modo con cui i concorrenti reagiranno al suo lancio
	V11	Nel condurre un progetto di SNP, i progettisti tendono a perseguire obiettivi specifici dell'Unità cui appartengono, invece che obiettivi rilevanti per l'azienda nel suo complesso
	V12	Nell'attività di SNP, i progettisti manifestano un legame emotivo con il nuovo prodotto
	V13	Nel condurre un progetto di SNP, i progettisti non hanno una chiara visione degli obiettivi aziendali, del loro ordine di priorità e dei possibili trade-off
	V14	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti manifestano elevato interesse verso informazioni favorevoli al lancio, mentre tendono a trascurare quelle sfavorevoli
	V15	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti cercano di confrontare la nuova situazione con casi emblematici che si sono verificati nel passato, anche se non sono del tutto confrontabili
	V16	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti richiamano spesso alla memoria storie o situazioni molto note in azienda
	V17	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti danno più importanza alla persona proponente che all'effettiva qualità dell'idea
	V18	Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, in azienda si acquisiscono tutte le informazioni ritenute necessarie o utili per decidere correttamente
	V19	Nel valutare le probabilità di successo di un nuovo prodotto (per esempio, in termini di quota di mercato, time to market etc.) in azienda si parte da un valore di riferimento, che poi si aggiusta con approssimazioni successive
	V20	Nella gestione dei progetti di SNP, il team si dimostra molto cauto nel prendere decisioni (per esempio, aggiungere nuove funzionalità al prodotto) che potrebbero anche solo parzialmente ridurre i ricavi e/o i margini del nuovo prodotto
	V21	Nella gestione dei progetti di SNP, il team prende spesso decisioni che determinano un incrementato dei costi di SNP, se esse sono ritenute funzionali allo sviluppo di un prodotto più performante
	V22	Nel decidere se proseguire o meno con un progetto di SNP, si tiene conto dei costi già sostenuti
	V23	I team di SNP, nel prendere decisioni, seguono schemi e meccanismi decisionali già sperimentati e testati in passato
	V24	Nella gestione dei team di SNP, si dà molta importanza al raggiungimento del consenso e alla condivisione dei piani e degli obiettivi
	V25	I membri del team sono sempre d'accordo con le idee e le opinioni del loro team leader

Fonte: ns. elaborazioni

Per quanto concerne i sistemi di misura delle prestazioni, è stato chiesto se in azienda i Progettisti sono valutati rispetto ai criteri riportati nella Tabella 2.

Tab. 2: Criteri di valutazione della prestazione dei Progettisti

V26	Rispetto dei tempi di completamento del progetto
V27	Rispetto del budget assegnato
V28	Margine unitario generato dal nuovo prodotto
V29	Numero complessivo di prodotti nuovi lanciati in un dato intervallo di tempo (per esempio, un anno)
V30	Costo complessivo sostenuto per il completamento del progetto

Fonte: ns. elaborazioni

Da ultimo, è stato chiesto di specificare come sia definito il costo di un nuovo prodotto in azienda, distinguendo tra le due modalità riportate in Tabella 3.

Tab. 3: Pricing del prodotto

V31	Il prezzo è una funzione del costo di produzione del nuovo prodotto
V32	Il prezzo si definisce attraverso un'analisi del valore che il cliente attribuisce al nuovo prodotto

Fonte: ns. elaborazioni

Il questionario è stato inviato per posta elettronica all'attenzione del Responsabile della Progettazione/Ufficio Tecnico dei soci di AIPI (Associazione Italiana Progettisti Industriali) e ADI (Associazione per il *design* Industriale) e, successivamente, è stato effettuato un *recall* telefonico ad un campione di 400 imprese operanti in settori *design-based*, in particolare l'arredo, l'illuminotecnica e la produzione di accessori per la casa. Questa scelta è stata indotta dalla volontà di osservare il fenomeno oggetto di indagine presso realtà in cui l'innovazione di prodotto, intesa sia nella dimensione tecnico-funzionale che estetico-formale, costituisce un elemento essenziale per la competitività aziendale (Ravasi e Lojaccono, 2005). I questionari raccolti e compilati in modo completo sono 149.

4. Evidenze empiriche

Per verificare la prima ipotesi di ricerca (H1), i dati raccolti sono stati sottoposti ad un'analisi fattoriale; successivamente è stata condotta una regressione. In aggiunta, è stata valutata l'affidabilità interna delle scale utilizzate per misurare ciascuno dei fattori emersi attraverso l'analisi fattoriale. Per ciascuno di essi è stata calcolata l'alfa di Cronbach, che ha fornito valori compresi tra 0,754 e 0,810 (in Tabella 4.b e 5.b), ottenendo dunque evidenza della validità delle scale (Nunnally, 1978). Per quanto concerne l'analisi fattoriale, sono stati considerati rilevanti esclusivamente i fattori con un Eigenvalue superiore a 1 (Hair *et al.*, 2006), mentre i singoli *statement* sono stati utilizzati per l'interpretazione dei fattori solo se caratterizzati da un *factor loading* superiore a 0,4 rispetto ad un solo fattore (Hu e Bentler, 1999; Stevens 1986).

I risultati dell'analisi fattoriale sugli *statement* relativi all'*overdesign* sono riportati nelle Tabelle 4.a e 4.b.

Tab. 4.a: Analisi Fattoriale su Overdesign

Fattori	Eigenvalue	% Varianza	% Varianza cumulata
1	2,188	31,256	31,256
2	1,460	20,862	52,118
3	1,014	14,480	66,598

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 4.b: Analisi Fattoriale su Overdesign

	Fattori		
	Tempi (1)	Gamma (2)	Superiorità (3)
<i>Alfa di Cronbach</i>	0,782	0,754	0,802
Le scadenze intermedie dei nostri progetti di SNP non sono mai rispettate	0,887		
I nostri progetti di SNP si concludono sempre in ritardo	0,886		
Il numero di prodotti che l'azienda offre al mercato è costantemente in crescita		0,782	
La nostra gamma viene sistematicamente arricchita e aggiornata con nuovi prodotti		0,695	
Nel progettare un nuovo prodotto, si cerca sempre di soddisfare le esigenze non solo di uno specifico target di clienti, ma anche di tutti i clienti potenzialmente interessati al prodotto		0,628	
Le caratteristiche tecniche dei nostri prodotti sono sempre superiori rispetto alle effettive esigenze dei clienti			0,808
I nostri prodotti sono sempre nettamente più avanti rispetto a quelli dei principali concorrenti			0,778

Fonte: ns. elaborazioni

Come si rileva dalle Tabelle 4.a e 4.b, i fattori rilevanti sono tre e sembrano descrivere altrettante dimensioni dell'*overdesign*. La prima (fattore 1) concerne il tema dei ritardi nel processo SNP. La seconda (fattore 2) richiama il problema dell'ampiezza di gamma e dell'assenza di un chiaro *target* di mercato. La terza (fattore 3) riguarda la superiorità del prodotto rispetto alle aspettative del cliente e rispetto all'offerta dei concorrenti.

I risultati dell'analisi fattoriale relativa ai *bias* cognitivi sono riportati nelle Tabelle 5.a e 5.b.

Tab. 5.a: Analisi Fattoriale sui bias cognitivi

Fattori	Eigenvalue	% Varianza	% Varianza cumulata
1	3,411	18,952	18,952
2	1,983	11,018	29,970
3	1,668	9,266	39,236
4	1,371	7,617	46,853
5	1,184	6,576	53,429
6	1,025	5,693	59,122

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 5.b: Analisi Fattoriale sui Bias cognitivi

	Fattori					
	Obiettivi (1)	Autoreferenzialità (2)	Overconfidence (3)	Ancoraggio e rischio (4)	Valutazione economica (5)	Sunflower (6)
<i>Alfa di Cronbach</i>	0,769	0,774	0,761	0,810	0,796	-
Nel condurre un progetto di SNP, i progettisti tendono a perseguire obiettivi specifici dell'Unità cui appartengono, invece che obiettivi rilevanti per l'azienda nel suo complesso	0,719					
Nel condurre un progetto di SNP, i progettisti non hanno una chiara visione degli obiettivi aziendali, del loro ordine di priorità e dei possibili trade-off	0,672					
Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti richiamano spesso alla memoria storie o situazioni molto note in azienda		0,737				
Nell'attività di SNP, i progettisti manifestano un legame emotivo con il nuovo prodotto		0,671				
I progettisti sono molto sicuri delle proprie capacità. Ritengono che esse siano superiori rispetto alla media del settore e che ciò sia garanzia di successo dei progetti di SNP		0,535				
Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti cercano di confrontare la nuova situazione con casi emblematici che si sono verificati nel passato, anche se non sono del tutto confrontabili		0,515				
Nella gestione dei team di SNP, si dà molta importanza al raggiungimento del consenso e alla condivisione dei piani e degli obiettivi			0,710			
I progettisti sono in genere molto ottimisti in relazione all'esito del progetto, in particolare in relazione alla possibilità di lanciare con successo il nuovo prodotto su cui stanno lavorando			0,604			
Nel valutare l'opportunità di avviare un nuovo progetto o di lanciare un nuovo prodotto, i progettisti danno più importanza alla persona proponente che all'effettiva qualità dell'idea			0,496			
I progettisti reputano che la probabilità di successo di un nuovo prodotto non dipenda dal modo con cui i concorrenti reagiranno al suo lancio				0,697		
I team di SNP, nel prendere decisioni, seguono schemi e meccanismi decisionali già sperimentati e testati in passato				0,677		
Nel valutare le probabilità di successo di un nuovo prodotto (per esempio, in termini di quota di mercato, time to market etc.) in azienda si parte da un valore di riferimento, che poi si aggiusta con approssimazioni successive				0,471		
Nella gestione dei progetti di SNP, il team si dimostra molto cauto nel prendere decisioni (per esempio, aggiungere nuove funzionalità al prodotto) che potrebbero anche solo parzialmente ridurre i ricavi e/o i margini del nuovo prodotto					0,678	
Nel decidere se proseguire o meno con un progetto di SNP, si tiene conto dei costi già sostenuti					0,670	
I membri del team sono sempre d'accordo con le idee e le opinioni del loro team leader						0,827

Fonte: ns. elaborazioni

Dall'analisi fattoriale condotta sui *bias* cognitivi emergono sei fattori caratterizzati da un Eigenvalue superiore a 1 (si veda la Tabella 5.a). La loro interpretazione emerge dalla lettura degli *statement*, così come riaggregati nella Tabella 5.b. Il primo fattore sembra raggruppare al proprio interno i *bias* inerenti ai problemi di disallineamento fra gli obiettivi dei Progettisti e quelli aziendali. In effetti, come già sostenuto in precedenti studi (Coman e Ronen, 2009; Ronen e Pass, 2008), i comportamenti dei Progettisti sono spesso animati da finalità di affermazione della competenze tecniche, non sempre sono in linea con gli obiettivi

aziendali e, più nello specifico, con le scelte di posizionamento di mercato dell'impresa.

Il secondo fattore descrive, invece, un problema di autoreferenzialità dei soggetti analizzati, i quali valutano i progetti in cui sono coinvolti manifestando un legame emotivo con gli stessi e applicando criteri di scelta che replicano esperienze emblematiche vissute in passato. Questo secondo fattore sembra strettamente collegato al successivo, i cui *statement* evocano il problema dell'eccesso di sicurezza e della rilevanza della dimensione organizzativa. Appare, infatti, evidente che nei team preposti allo sviluppo tecnico di un nuovo prodotto molta importanza sia assegnata al conseguimento di un clima di consenso nel gruppo e che, nella valutazione dei progetti, cruciale sia la fiducia nelle capacità del *team* e nella credibilità del soggetto proponente. Queste evidenze sono coerenti con quanto sostenuto in letteratura circa le distorsioni cognitive indotte dall'eccesso di fiducia e dall'autoreferenzialità dei soggetti coinvolti nello sviluppo tecnico dei nuovi prodotti (Reitzig and Sorenson, 2013; Astebro *et al.*, 2007; Muir, 2007; Gilovich, 1990).

Il quarto fattore richiama il fenomeno dell'ancoraggio, ovvero della tendenza a valutare i nuovi progetti partendo da un valore di riferimento ("ancora") sul quale effettuare dei successivi aggiustamenti (Lovallo *et al.*, 2012; Kahneman e Tversky, 1979; 1974). La scelta dell'"ancora" e il modo con cui vengono effettuati gli aggiustamenti sono condotti attraverso il richiamo (ancora una volta) di esperienze passate, che sembrano essere evidentemente un bagaglio di conoscenze cruciale per i Progettisti. Le valutazioni che emergono dal processo di ancoraggio e aggiustamento possono portare a decisioni rischiose sotto il profilo economico e caratterizzate da una marcata sottovalutazione delle dinamiche di mercato.

Il fattore 5 evoca, con i suoi due *statement*, il problema della valutazione economica dei progetti e descrive una contraddittorietà di fondo delle scelte. Infatti, da un lato esse sembrano essere influenzate da una notevole cautela di fronte al rischio di una compromissione dei ricavi/margini associati al nuovo prodotto, dall'altro appaiono condizionate dalla volontà di non "sprecare" costi già sostenuti, sebbene ciò a volte possa determinare la prosecuzione di progetti poco profittevoli. Queste evidenze confermano la criticità di un problema discusso in letteratura, inerente alla difficoltà dei *designer* a valutare in modo appropriato il potenziale economico insito nei progetti, e sottolineano ancora una volta la necessità di dotare tali soggetti di un portafoglio di indicatori di performance economica del processo SNP al fine di migliorare l'efficacia del loro operato (Costabile e Cariola, 2011; Perks *et al.*, 2005).

Il sesto fattore, infine, è descritto da un unico *statement*, che richiama il cosiddetto *sunflower effect* (Lovallo e Sibony, 2010), ovvero il ruolo determinante svolto dal leader del gruppo e la sua capacità di influenzare le idee e le opinioni dei suoi collaboratori. Questo fenomeno sembra essere strettamente connesso con il terzo fattore, che pone molta enfasi sul tema delle dinamiche di gruppo, della coesione dei membri del *team* e dell'importanza del proponente nella valutazione dei nuovi progetti. Ancora una volta, quindi, sembra evidenziarsi da questo studio

un fenomeno potenzialmente distorsivo dei processi decisionali, nella misura in cui l'insieme delle dinamiche descritte può ledere l'oggettività della valutazione dei progetti di innovazione. Per testare l'ipotesi H1, è stata condotta un'analisi di regressione su ciascuna delle tre forme di *overdesign* sopra descritte, impiegando i 6 fattori relativi ai *bias* cognitivi come predittori. Gli esiti di queste analisi sono riportati nelle Tabelle 6.a, 6.b e 6.c

Tab. 6.a: Regressione su *Overdesign-Tempi*

	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	β	Std. Error	β		
Costante	0,041	0,081		0,503	0,616
Obiettivi	0,377	0,081	0,373	4,621	0,000***
Autoreferenzialità	0,180	0,083	0,176	2,177	0,031*
Overconfidence	-0,091	0,081	-0,091	-1,124	0,263
Ancoraggio e rischio	0,182	0,082	0,180	2,229	0,028*
Valutazione economica	0,019	0,081	,018	0,229	0,819
Sunflower	0,138	0,082	0,136	1,678	0,096°

R² 0,232; Sig. 0,000***

° p-value<0,1; * p-value<0,05; ** p-value<0,01;*** p-value<0,001

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 6.b: Regressione su *Overdesign-Gamma*

	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	β	Std. Error	β		
Costante	0,032	0,077		0,420	0,675
Obiettivi	-0,148	0,078	-0,152	-1,903	0,059°
Autoreferenzialità	0,126	0,079	0,127	1,598	0,113
Overconfidence	0,412	0,077	0,426	5,352	0,000***
Ancoraggio e rischio	0,149	0,078	0,153	1,922	0,057°
Valutazione economica	0,086	0,077	0,089	1,116	0,267
Sunflower	-0,024	0,079	-0,024	-0,302	0,763

R² 0,252; Sig. 0,000***

° p-value<0,1; * p-value<0,05; ** p-value<0,01;***p-value<0,001

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 6.c: Regressione su *Overdesign-Superiorità*

	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
	β	Std. Error	β		
Costante	0,015	0,080		0,182	0,856
Obiettivi	0,200	0,080	0,201	2,493	0,014*
Autoreferenzialità	0,263	0,082	0,261	3,230	0,002**
Overconfidence	0,261	0,080	0,264	3,279	0,001**
Ancoraggio e rischio	0,055	0,081	0,055	0,683	0,496
Valutazione economica	-0,161	0,080	-0,162	-2,004	0,047*
Sunflower	0,178	0,081	0,177	2,192	0,030*

R² 0,233; Sig. 0,000***

° p-value<0,1; * p-value<0,05; ** p-value<0,01;*** p-value<0,001

Fonte: ns. elaborazioni

Come si può osservare nelle Tabelle 6.a, 6.b e 6.c, tutte e tre le manifestazioni di *overdesign* sono spiegate in modo significativo dai *bias* rilevati attraverso questo studio. Inoltre, come si può constatare osservando i coefficienti di regressione che hanno significatività statistica accettabile ($p\text{-value}<0,1$), l'ipotesi H1 è confermata nella maggior parte dei casi ed è smentita significativamente in due. Uno concerne l'impatto del *bias* "Obiettivi" sulla forma di *overdesign* che si manifesta in un'eccessiva ampiezza di gamma (Tabella 6.b). Al riguardo, infatti, si rileva un β negativo, da interpretare ipotizzando che la ricerca di una marcata varietà dell'offerta da parte dei Progettisti è l'effetto di una deliberata scelta aziendale in questo senso. Quindi, un elevato grado di allineamento tra obiettivi si traduce in un numero eccessivo di SKU. Il secondo caso riguarda l'impatto di "Valutazione economica" su "Superiorità" (Tabella 6.c), anch'esso caratterizzato da un coefficiente di regressione negativo. Questo si può interpretare come una tendenza alla cautela (insita nel *bias*), che porta a interrompere progetti di sviluppo ritenuti troppo rischiosi sotto il profilo tecnologico.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi di ricerca (H2), è stata condotta un'ANOVA volta a confrontare l'entità delle tre forme di *overdesign* e dei *bias* in aziende che hanno compiuto scelte diverse in merito ai sistemi di *pricing* e di misura delle prestazioni descritti nelle Tabelle 2 e 3. La Tabella 7 riporta le sole variabili per le quali è stata rilevata una differenza statisticamente significativa, indicando il grado di significatività ed il tipo di effetto (incremento vs decremento del fenomeno) prodotto dalla presenza di specifiche misure di *performance* e di un sistema di *pricing* basato sull'analisi del valore.

Tab. 7: Effetti delle misure di performance e dei sistemi di pricing su *Overdesign* e *Bias*

	Overdesign e bias	Effetto ⁽¹⁾	P-value
Rispetto dei tempi di completamento del progetto	- Tempi	↓	0,056°
	- Gamma	↑	0,069°
	- Overconfidence	↑	°0,064
Rispetto del <i>budget</i> assegnato	- Superiorità	↓	0,050*
Margine unitario generato dal nuovo prodotto	- Superiorità	↓	0,089°
	- Rischio e Ancoraggio	↓	0,075°
Numero complessivo di prodotti nuovi lanciati in un dato intervallo di tempo (per esempio, un anno)	- Gamma	↓	0,030*
Costo complessivo sostenuto per il completamento del progetto	- Valutazione economica	↑	0,011*
Il prezzo si definisce attraverso un'analisi del valore che il cliente attribuisce al nuovo prodotto	- -		

⁽¹⁾ ↑: incremento entità del fenomeno in presenza di indicatore; ↓: decremento entità del fenomeno
° p-value<0,1; * p-value<0,05; ** p-value<0,01;*** p-value<0,001

Fonte: ns. elaborazioni

Come si rileva dalla lettura della Tabella 7, l'effetto dei sistemi di *pricing* e delle misure di prestazione sono piuttosto variegati. I primi, di fatto, risultano del tutto irrilevanti, almeno nelle imprese osservate in questa *survey*. I secondi, invece, incidono solo un *set* ristretto di forme di *overdesign* e di *bias* cognitivi, peraltro con risultati non sempre favorevoli. Appare, infatti, evidente che i primi quattro parametri di valutazione dei Progettisti producono un effetto favorevole sulla forma di *overdesign* più direttamente collegata all'indicatore stesso. Di conseguenza, valutare un team di SNP rispetto ai tempi di completamento del progetto riduce l'entità del fenomeno "Tempi" (ovvero la tendenza a non rispettare le scadenze). Allo stesso modo, la presenza del criterio relativo al numero di nuovi prodotti lanciati tende a ridimensionare il fenomeno "Gamma". Analoghe valutazioni riguardano il "Rispetto del Budget Assegnato" e il "Margine Unitario Generato dal Nuovo Prodotto", che riducono la tendenza alla "Superiorità", ovvero allo sviluppo di prodotti con caratteristiche eccessivamente sofisticate, il cui costo di progettazione e produzione spesso non è adeguatamente compensato dalla disponibilità alla spesa da parte dei clienti.

Ciò che si nota, tuttavia, è anche l'effetto sfavorevole del Rispetto dei Tempi di Completamento del Progetto sul fenomeno "Gamma". Si rileva inoltre che i medesimi indicatori di prestazione incidono in maniera limitata e talvolta sfavorevole sui *bias*. Infatti, solo "Overconfidence", "Rischio e Ancoraggio" e "Valutazione Economica" risultano influenzati da almeno un indicatore di prestazione, ma con risultati sfavorevoli sia per il primo sia per il terzo. Quindi, si può affermare che la seconda ipotesi (H2), secondo la quale l'entità dei *bias* è influenzata dai sistemi di *pricing* e di misura delle prestazioni, trova conferma solo con riferimento ad alcuni meccanismi distorsivi delle decisioni.

5. Implicazioni manageriali e conclusioni

Il presente lavoro riporta le evidenze emerse da uno studio volto a verificare se e in che misura l'*overdesign* è determinato da una serie di *bias* cognitivi, che possono influenzare i comportamenti e le scelte dei Progettisti, e se opportuni indicatori di *performance* e politiche di *pricing* di prodotto possono incidere sui meccanismi distorsivi delle decisioni. L'analisi condotta, sebbene relativa ad un campione che in futuro è opportuno ampliare con ulteriori rilevazioni sul campo, porta a confermare la prima delle due ipotesi. In particolare, si rileva che l'*overdesign* ha tre manifestazioni, tutte condizionate da varie tipologie di meccanismi distorsivi dei processi decisionali. Si conferma, quindi, l'ipotesi secondo cui l'intensità del fenomeno *overdesign* cresce insieme all'intensità dei *bias*, con due sole eccezioni riguardanti i *bias* relativi alle valutazioni economiche del progetto e agli obiettivi funzionali.

La seconda ipotesi di ricerca era volta a verificare se la presenza di specifici sistemi di *pricing* e di valutazione delle prestazioni dei Progettisti possa influenzare i suddetti *bias*. Questa ipotesi nasce dalla constatazione che precedenti studi sull'*overdesign* vedono in ciò una leva per mitigare il fenomeno in oggetto. In realtà,

sebbene le tre forme di *overdesign* illustrate in questo studio sembrano essere favorevolmente influenzate dalla presenza di alcune tipologie di indicatori, meno confortanti sono i risultati inerenti alla relazione che intercorre tra *pricing*, indicatori di prestazione e *bias* cognitivi. Infatti, i sistemi di *pricing* sembrano essere del tutto ininfluenti, mentre modesto è l'impatto delle misure di *performance*, peraltro con risultati che vanno talvolta nella direzione di un'intensificazione del *bias* in presenza dell'indicatore.

Questi risultati portano a due considerazioni. La prima concerne il rilievo che i *bias* cognitivi rivestono nel processo SNP, in particolare in relazione al fenomeno dell'*overdesign*. In secondo luogo, occorre sottolineare come gli strumenti che precedenti studi sul tema hanno indicato per arginare la tendenza all'eccesso da parte dei Progettisti in realtà abbiano una modesta efficacia sui meccanismi distorsivi delle loro decisioni. Appare, quindi, necessario approfondire lo studio al riguardo, al fine di comprendere come operare il cosiddetto "*debias*" dei processi di *decision making*. In questo senso, un possibile approfondimento potrebbe riguardare non solo la tipologia di indicatori impiegati per valutare i Progettisti, ma anche il modo con cui il processo di valutazione si svolge. Infatti, un'ampia letteratura sul tema ha evidenziato come l'efficacia dei sistemi di misura delle prestazioni dipenda non solo dalla correttezza con cui essi sono progettati (cosa che incide sul numero e sulla natura degli indicatori rilevati), ma anche e soprattutto dal processo di misurazione (Neely, 2005; Bourne *et al.*, 2002), ovvero da quell'insieme di attività che le organizzazioni svolgono per implementare il sistema di misure e per trarre da esso informazioni utili ad intraprendere azioni di miglioramento. Di conseguenza, appare utile verificare quale uso in concreto le aziende facciano degli indicatori formalmente rilevati e quali processi di *feedback* si attivino per orientare il comportamento dei progettisti. A questo proposito, occorre valutare la possibilità di condurre studi basati su casi, che per loro natura risultano più efficaci per comprendere le cause di fenomeni complessi, come quelli oggetto del presente studio, per i quali può essere proficuo il ricorso a ricerche di tipo esplorativo.

Occorre, da ultimo, sottolineare che lo studio riportato in questo lavoro presenta limiti legati alla dimensione del campione e, in particolare, ai settori in cui esso è stato condotto. I questionari, infatti, sono stati indirizzati a imprese operanti in settori *design-based*, dove verosimilmente una certa tendenza ad eccedere nelle caratteristiche e funzionalità dei prodotti costituisce una leva per affermarsi e anche un modo per salvaguardare l'identità del marchio.

Bibliografia

- ABERNATHY F.H., DUNLOP J.T., HAMMOND J.H. (1999), *A stitch in time: Lean retailing and the transformation of manufacturing-lessons from the apparel and textile industries*, Oxford University Press, New York.
- ASTEBRO T., JEFFREY S.A., ADOMDZA K. (2007), "Inventor Perseverance after Being Told to Quit: The Role of Cognitive Biases", *Journal of behavioral decision making*, vol. 20, n. 3, pp. 253-272.

- BLACKBURN J.D. (1991). *Time-based competition: the next battleground in American manufacturing*, Business One Irwin Homewood, Illinois.
- BLOCH P.H. (1995), "Seeking the Ideal Form: Product design and Consumer Response", *Journal of Marketing*, vol. 59, n. 3, pp. 16-19.
- BOURNE M., NEELY A., PLATTS K., MILLS J. (2002), "The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n. 11, pp. 1288-1310.
- COMAN A., RONEN B. (2009), "Icarus' predicament: managing the pathologies of overspecification and overdesign", *International Journal of Project Management*, vol. 28, n. 3, pp. 237-244.
- COSTABILE M., CARIOLA A. (2011), "La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitori e verifiche empiriche", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 89-108.
- DAVILA T. (2000), "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n. 4-5, pp. 383-409.
- DI STEFANO P.P. (2006), "Tolerances analysis and cost evaluation for product life cycle", *International Journal of Production Research*, vol. 44, n. 10, pp.1943-1961.
- DROGE C., CALANTONE R., HARMANCIOGLU N. (2008), "New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 3, pp. 272-296.
- FORZA C. (2002), "Survey research in Operations Management: a process based perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n. 2, pp. 152-194.
- GABRIELSEN G., KRISTENSEN T., ZAICHKOWSKY J. (2010), "Whose design is it anyway?", *International Journal of Market Research*, vol. 52, n. 1, pp. 89-110.
- GIACCONE S.C., D'ALLURA G.M. (2011), "La risposta del mercato all'innovazione tecnologica", *Sinergie*, n. 67, pp. 265-286.
- GILOVICH T. (1990), "Differential construal and the false consensus effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, n. 4, pp. 623-634.
- GINO F., PISANO G. (2008), "Toward a Theory of Behavioral Operations", *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 10, n. 4, pp. 676-691.
- GRANDO A. (2002), "Profili emergenti nella domanda di servizi logistici. Evidenze empiriche e traiettorie evolutive", *Sinergie*, n. 57, pp.3-28.
- GRANDO A., VERONA G., VICARI S. (2010), *Tecnologia Innovazione Operations*, Egea, Milano.
- HAGTVEDT H., PATRICK V. (2008), "Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, vol. 45, n. 3, pp. 379-389.
- HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E. (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HERTENSTEIN J.H., PLATT M.B., VERYZER R.W. (2005), "The Impact of Industrial design Effectiveness on Corporate Financial Performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, n. 1, pp. 3-21.
- HU L., BENTLER P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, vol. 6, n. 1, pp. 1-55.

- JORGENSEN B., MESSNER M. (2010), "Accounting and strategising: A case study from new product development", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n. 2, pp. 184-204.
- KAHNEMAN D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Farrar Straus Giroux, New York.
- KAHNEMAN D., LOVALLO D., SIBONY O. (2011), "Before You Make That Big Decision", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 6, pp. 50-60.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1974), "Judgment under uncertainty: heuristics and biases", *Science*, vol. 185, pp. 1124-1131.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), "Prospect Theory: an analysis of decisions under risk", *Econometrica*, vol. 47, n. 2, pp. 263-291.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1981), "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, vol. 211, n. 4481, pp. 453-458.
- KRISTENSEN T., GABRIELSEN G., ZAICHKOWSKY J. (2012), "How valuable is a well-crafted design and name brand?: Recognition and willingness to pay", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 11, n. 1, pp. 44-55.
- LOVALLO D., CLARKE C., CAMERER C. (2012), "Robust analogizing and the outside view: two empirical tests of case-based decision making", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 5, pp. 496-512.
- LOVALLO D., SIBONY O. (2010), "The case for behavioral strategy", *McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp. 30-43.
- MOENAERT R. K., ROBBEN H., ANTIOCO M., DE SCHAMPHELAERE V., ROKS E. (2010), "Strategic Innovation Decisions: What You Foresee Is Not What You Get", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 6, pp. 840-855.
- MUIR C. (2007), "Knowing When to Quit: Do Optimism and Overconfidence Cloud Inventor Judgment?", *Academy Of Management Perspectives*, vol. 21, n. 4, pp. 78-80.
- NEELY A. (2005), "The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 n. 12, pp. 1264-1277.
- NIXON, B. (1998), "Research and development performance measurement: a case study". *Management Accounting Research*, vol.9, n. 3, pp. 329-355.
- NOBLE C.H., KUMAR M. (2010), "Exploring the Appeal of Product design: A Grounded, Value-Based Model of Key design Elements and Relationships", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 5, pp. 640-657.
- NUNNALLY J.C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- PATRICK V., HAGTVEDT H. (2011), "Aesthetic Incongruity Resolution", *Journal of Marketing Research*, vol. 48, n. 2, pp. 393-402.
- PERKS H., COOPER R., JONES C. (2005), "Characterizing the Role of design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, n. 2, pp. 111-127.
- RAMDAS K., FISHER M., ULRICH K. (2003), "Managing Variety for Assembled Products: Modeling Component Systems Sharing", *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 5, n. 2, pp. 142.
- RANDALL T., ULRICH K. (2001), "Product Variety, Supply Chain Structure, and Firm Performance: Analysis of the U.S. Bicycle Industry", *Management Science*, vol. 47, n. 12, pp. 1588-1604.
- RAVASI D., LOJACONO G. (2005), "Managing design and designers for strategic renewal", *Long range planning*, vol. 38, n. 1, pp. 51-77.
- REITZIG M., SORENSON O. (2013), "Biases in the selection stage of bottom-up strategy formulation", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 7, pp. 782-799.

- RONEN B., PASS S. (2008), *Focused Operations Management: doing more with existing resources*, John Wiley and Sons, New York.
- SIMON H.A. (1957), *Models of Man*. John Wiley and Sons, New York.
- STEVENS J. (1986), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- TALKE K., SALOMO S., WIERINGA J.E., LUTZ A. (2009), "What about design Newness? Investigating the Relevance of a Neglected Dimension of Product Innovativeness", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n. 6, pp. 601-615.
- TORRISI S. (2011), "Innovazione tecnologica, competenze e strategie competitive delle imprese. Il caso del software", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 301-329.
- ULRICH K.T. (2010), *Design. Creation of artifacts in society*, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Fattori influenti sul ricorso ad Internet nei processi gestionali delle micro-imprese*

GIAN LUCA GREGORI* SILVIO CARDINALI**
CHIARA GIGLIARANO*** FEDERICA PASCUCCI****

Abstract

Obiettivo del paper: Il presente lavoro intende offrire un contributo di conoscenza sul rapporto tra piccole imprese e Internet, analizzando in particolare i principali fattori influenti sulla decisione di utilizzare tale tecnologia nei processi di management da parte delle micro-imprese artigiane.

Metodologia: Dopo un'analisi della letteratura, è stato costruito un modello di ricerca e sono state elaborate quattro ipotesi (sottoposte successivamente ad una verifica empirica su un campione di 600 imprese marchigiane), relative ad altrettanti fattori, consideranti rilevanti in letteratura ai fini del ricorso o meno ad Internet: dimensione aziendale, localizzazione geografica, settore economico di appartenenza e ampiezza del mercato di vendita dell'impresa.

Risultati: Dall'analisi statistica svolta è emerso che la diffusione di Internet nelle imprese indagate è ancora piuttosto bassa, e che la decisione di utilizzare tale tecnologia è influenzata dalla dimensione dell'impresa e dal settore, ma non dalla localizzazione.

Limiti della ricerca: I risultati presentati costituiscono la prima fase di un processo di ricerca più ampio, volto ad indagare anche le modalità di utilizzo di Internet e le connesse implicazioni per la competitività delle imprese.

Implicazioni pratiche: Il paper evidenzia i limiti dell'adozione di Internet nelle micro-imprese, cercando di individuarne le cause, dalle quali possono derivare utili indicazioni manageriali per il miglioramento della competitività aziendale.

• Pur essendo frutto di un lavoro comune, i paragrafi possono essere attribuiti nel modo seguente: n. 1 a Gian Luca Gregori, n. 2 a Federica Pascucci, n. 3 a Silvio Cardinali, n. 4 a Chiara Gigliarano e n. 5 congiuntamente a Gian Luca Gregori, Silvio Cardinali e Federica Pascucci.

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Politecnica delle Marche
e-mail: g.gregori@univpm.it

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università Politecnica delle Marche
e-mail: s.cardinali@univpm.it

*** Ricercatore di Statistica - Università Politecnica delle Marche
e-mail: c.gigliarano@univpm.it

**** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università Politecnica delle Marche
e-mail: f.pascucci@univpm.it

Originalità del paper: *Pochi sono gli studi aventi per oggetto le micro-impresse artigiane, che pure rivestono un'importanza economica rilevante nel nostro Paese e in Europa; il presente lavoro intende contribuire a colmare tale gap, per comprendere le determinanti e le implicazioni di Internet in questa particolare tipologia di imprese.*

Parole chiave: PMI; micro-impresse; Internet; dimensione aziendale; internazionalizzazione

Purpose of the paper: *This paper aims to expand on the knowledge regarding the relationship between small businesses and Internet, and in particular it wants to analyze the main factors that influence the decision to use this technology.*

Methodology: *After a thorough analysis of the literature, a model was created and four hypotheses were developed (which were subsequently subjected to empirical testing on a sample of 600 firms). These are related to different factors that are relevant to the adoption of the Internet: company size, geographical location, the type of industry and the level of internationalization.*

Findings: *Statistical analysis carried out shows that the use of the Internet in the companies surveyed is still not so widespread, and that the decision to use this technology is influenced by the size of the company and the sector it operates in, while location is not a significant factor.*

Limitations of research: *The results of the research constitute the first phase of a larger research process. This research process also investigates the ways in which the Internet is used and related implications involved in the competitiveness of enterprises.*

Practical implications: *The paper highlights the limitations in the adoption of the Internet in micro-enterprises, and it tries to identify the causes of this situation. From these elements useful information can be derived for business management in terms of improving firm competitiveness.*

Originality of the paper: *Few studies on this topic have addressed the micro-enterprise sector, which among other sectors also holds a significant economic role in Italy and in Europe. This paper aims to fill this gap in order to understand the determinants and implications of the Internet for this particular type of companies.*

Key words: SMEs; micro-enterprises; Internet; company size; internationalization

1. Introduzione

Numerose ricerche evidenziano che le imprese attive online crescono più in fretta e sono maggiormente internazionalizzate dal lato delle vendite (The Boston Consulting Group, 2011, p. 16); tuttavia, secondo recenti studi, la penetrazione di Internet tra le piccole imprese in Italia è ancora piuttosto bassa, nonostante i vantaggi che queste possono trarre dall'utilizzo della Rete nei propri processi di business, in termini di produttività e di crescita; è stato infatti rilevato che Internet potrebbe costituire un'innovazione importante e strategica per molte imprese minori: la flessibilità organizzativa e la rapidità decisionale, derivanti dalla ridotta dimensione, renderebbero infatti queste imprese più predisposte di quelle grandi a sfruttare la dinamicità e la varietà offerta dagli ambienti elettronici, mediante la sperimentazione di nuovi modelli di business e l'innovazione delle attività (Pascucci, 2012, p. 177; Jutla *et al.*, 2002, p. 140). Esistono studi empirici che

mostrano una relazione positiva significativa tra l'adozione di Internet e la *performance* economico-finanziaria delle PMI, misurata in termini di aumento delle entrate e riduzione dei costi, anche se con alcune differenze in funzione del settore di appartenenza (Johnston *et al.*, 2007, p. 359; Drennan e McColl-Kennedy, 2003, p. 306; Davis e Harveston, 2000, p. 115).

Le nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni potrebbero fornire un contributo significativo al miglioramento della competitività delle PMI italiane, anche a livello internazionale; non può sfuggire infatti l'importante ruolo giocato dalle PMI nell'economia nazionale ed europea: esse costituiscono il 99,8% delle imprese dell'UE a 27 Paesi e il 67,4% dell'occupazione totale ("*EU Smes in 2012: at the crossroads*", Rapporto Annuale sulle PMI in Europa, settembre 2012).

Alla luce della rilevanza che tale categoria riveste, appare abbastanza sorprendente la carenza di studi sull'utilizzo di Internet da parte di queste imprese; al fine di colmare tale *gap* di conoscenza, il presente lavoro si propone di analizzare lo stato dell'adozione di Internet tra le micro e piccole imprese marchigiane a carattere artigianale, e i fattori influenti su tale adozione. Si noti che le Marche sono una regione a "forte vocazione artigiana": misurata come quota di imprese artigiane sul totale imprese, questa risultava pari al 34,8% (in termini assoluti si tratta di quasi 46mila imprese) nel 2009 (Centro Studi CNA, 2012).

Il *framework* e le ipotesi della ricerca sono stati costruiti sulla base dell'analisi della letteratura riguardante l'adozione delle innovazioni (in particolare, ICT e Internet) nelle PMI, e successivamente sottoposti a verifica empirica su un campione di 600 imprese marchigiane. Si tratta di una prima fase di un processo di ricerca più ampio, il quale prevede l'analisi dei fattori che influiscono sull'adozione di Internet nelle microimprese e delle modalità di utilizzo dello strumento anche a fini di marketing.

La struttura del lavoro è la seguente: innanzitutto verrà sinteticamente presentata l'analisi della letteratura riguardante il rapporto tra Internet e PMI; successivamente verranno illustrati il modello, le ipotesi e la metodologia di ricerca; nei paragrafi finali verranno descritti i risultati e discusse le principali implicazioni derivanti dall'analisi svolta, insieme alle limitazioni dello studio e alle prospettive di ricerca future.

2. Internet e PMI: una review della letteratura

Il rapporto tra PMI e innovazione tecnologica, considerando in modo particolare quella legata all'ICT e ad Internet, è uno dei temi più investigati dagli studiosi di management, oltre che dagli economisti industriali.

La maggior parte degli studi però riguardano l'ampio ed eterogeneo comparto delle PMI (Cedrola, 2009; Alam, 2009; Levy *et al.*, 2005, p. 6; Grandon e Pearson, 2004; Drew, 2003; Vescovi e Ieseppon, 2002, p. 511), che comprende al suo interno organizzazioni di varia dimensione (da 1 a 250 addetti) e struttura.

La dimensione aziendale costituisce un fattore significativo nell'influenzare il comportamento delle PMI nei confronti delle tecnologie (ICT e Internet) e quindi

nella decisione di adottare o meno l'innovazione. La relazione tra dimensione aziendale e adozione di Internet può essere spiegata secondo due prospettive differenti:

- a) la *dimensione come proxy della disponibilità di risorse da investire*; secondo tale prospettiva la minore dimensione rappresenta un ostacolo all'adozione della tecnologia, in quanto indicatore della carenza di risorse finanziarie, gestionali e di conoscenza, la quale caratterizza le imprese più piccole.
- b) La *dimensione come proxy della "complessità informativa" all'interno della struttura organizzativa aziendale*; secondo tale prospettiva le imprese di minore dimensione non sentono la necessità di adottare Internet poiché devono gestire un livello di complessità informativa ridotto, rispetto alle imprese di dimensione maggiore; via via che l'organizzazione cresce, aumenta la complessità da gestire dal punto di vista informativo e quindi lo stimolo ad investire nelle tecnologie Internet.

Alcuni studiosi hanno parlato in proposito dell'esistenza di un "*digital divide*" anche all'interno delle PMI, oltre che tra queste ultime e le grandi imprese (Arbore e Ordanini, 2006, p. 84). Secondo Levenburg (2005, p. 101), non soltanto esistono significative differenze tra micro, piccole e medie imprese sulle modalità di utilizzo delle tecnologie, nel senso che le micro-imprese sono più in ritardo e mostrano un utilizzo più elementare, ma anche nell'entità dei benefici conseguenti: quando le imprese minori iniziano ad utilizzare Internet in modo più strutturato i benefici che ne traggono sono più pronunciati rispetto alle altre categorie di imprese.

Alla luce di tali studi, indagare il rapporto tra Internet e PMI senza considerare l'eterogeneità dimensionale può costituire un limite, la cui conseguenza sarebbe l'inconsistenza e la contraddittorietà nei risultati raggiunti dalle ricerche (Bordonaba-Juste *et al.*, 2012, p. 213; Parker e Castleman, 2007, p. 30; Bengtsson *et al.*, 2007, p. 38; Levenburg, 2005, p. 101).

Il presente lavoro si inserisce in tale filone di ricerca, riconoscendo, da un lato, la rilevanza della dimensione aziendale anche all'interno della categoria delle PMI e, dall'altro, l'opportunità di focalizzare l'attenzione su una parte specifica di tale comparto, sovente trascurata dagli studi ovvero quella delle micro-imprese¹ ed in particolare artigiane². Dall'analisi della letteratura, sia italiana sia estera, emerge

¹ Si noti che la categoria delle microimprese è stata introdotta soltanto nel 2003 con la raccomandazione della Commissione Europea n.361 del 6 maggio, nella quale sono stati definiti i parametri in termini di numero di addetti e di fatturato, necessari per classificare le imprese in funzione della loro dimensione. Si può definire microimpresa, una che occupa fino a 10 addetti, che fattura annualmente non più di 2 milioni di euro e che possiede un totale di bilancio al di sotto dei 2 milioni di euro.

² È artigiana l'impresa che ha come scopo prevalente lo svolgimento di un'attività di produzione di beni, anche semilavorati, o di prestazioni di servizi, escluse le attività agricole, commerciali, di intermediazione di beni o ausiliare di queste ultime, di somministrazione di alimenti o di bevande. Il numero di occupati nell'impresa artigiana è soggetto a limitazioni, differenti a seconda del tipo di attività svolta, ma con un massimo di 40 (Legge 443 del 1985 - Legge Quadro sull'Artigianato).

infatti un *gap* di conoscenza significativo rispetto all'utilizzo di Internet da parte delle imprese di minore dimensione ed in particolare, delle micro-imprese: poco è stato pubblicato sul comportamento tecnologico di questa peculiare tipologia di imprese (Bordonaba-Juste *et al.*, 2012, p. 213; Davis e Vladica, 2006, p. 1; Fillis *et al.*, 2004, p. 180). In alcune indagini vengono esplicitamente escluse dal campione analizzato le imprese più piccole (Bayo-Moriones e Lera-Lopez, 2007, p. 357; Ihlstrom e Nilsson, 2003, p. 212; Wade *et al.*, 2004, p. 343).

Le microimprese presentano alcuni tratti distintivi, che non possono non influire sulle scelte di adozione delle innovazioni; essi sono i seguenti:

- la limitata organizzazione aziendale, con suddivisione dei ruoli tra il personale, visto che in non pochi casi è lo stesso imprenditore a ricoprire ruoli diversi e ad esercitare un'influenza dominante su tutte le scelte aziendali;
- la natura sovente familiare dell'impresa e quindi la sostanziale coincidenza tra il bilancio aziendale e quello familiare;
- l'ampio ricorso all'autofinanziamento quale modalità di reperimento delle risorse finanziarie;
- la flessibilità, intesa come capacità di adattarsi ai cambiamenti indotti dall'evoluzione del contesto esterno;
- la profonda conoscenza della propria clientela, per lo meno di quella più importante, con la quale si sviluppano rapporti anche personali e diretti.

Dalla *review* della letteratura emergono i due seguenti filoni di ricerca principali riguardanti le imprese minori.

1. *L'analisi dei fattori (interni ed esterni all'organizzazione aziendale), che impediscono o che agevolano l'adozione di Internet nei processi di management*; Hairuddin *et al.* (2012, p. 497) hanno investigato le barriere all'adozione delle tecnologie dell'informazione presso le microimprese della Malaysia, produttrici dei tradizionali "batik": mancanza di conoscenze e di capacità e scarsità di risorse finanziarie sono i principali ostacoli riscontrati. Anche le caratteristiche del settore di appartenenza sono state considerate tra i fattori influenti, in particolare l'intensità della concorrenza (Peltier *et al.*, 2012, p. 423; Pontikakis *et al.*, 2006, p. 346; Dholakia e Kshetri, 2004, p. 319; Kowtha e Choon, 2001, p. 237; Hollestein, 2004, p. 338; Premkumar e Roberts, 1999, p. 481; Premkumar e Ramamurthy, 1995, p. 334), il livello di incertezza (Peltier *et al.*, 2012, p. 423), il tipo di attività svolta (Cheung e Huang, 2002, p. 382), la pressione competitiva internazionale (Hollestein, 2004, p. 338), le pressioni ricevute da clienti e da fornitori ad adottare le nuove tecnologie³. Secondo i risultati di questi studi, nei settori caratterizzati da una maggiore intensità della concorrenza e da un maggior livello di incertezza le imprese mostrano una superiore propensione ad adottare nuove tecnologie. Arbore e Ordanini (2006, p. 90) hanno trovato una relazione

³ Le PMI nei settori *high tech* e *knowledge intensive* sono maggiormente propense all'adozione di Internet e ne fanno un maggiore uso rispetto alle PMI dei settori manifatturieri tradizionali e dei servizi; fra queste ultime due categorie non sono state rilevate differenze significative (Drew, 2003, p. 86).

significativa tra la grandezza della città nella quale l'impresa è localizzata e l'adozione di una connessione Internet a banda larga: specie per le imprese di minore dimensione infatti la localizzazione in piccoli centri (ad esempio, nelle aree rurali) può rappresentare un ostacolo, in quanto minori sono le risorse a disposizione delle stesse per adottare ed utilizzare in modo efficace l'innovazione (ad esempio, meno disponibilità di servizi specializzati o fornitori di IT).

2. *L'analisi delle implicazioni che l'adozione di Internet può produrre sulla performance aziendale.* Pur essendo consapevoli della complessità del rapporto tra adozione della tecnologia e performance⁴, va rilevato che nella letteratura di marketing non pochi studi hanno evidenziato una relazione positiva. Poon e Swatman (1999, p. 11), mediante un'indagine qualitativa su 23 imprese australiane, hanno analizzato i benefici percepiti derivanti dall'attività *online* ed in particolare dell'*e-commerce*, distinguendoli in "diretti" ed "indiretti", di "breve" e di "lungo termine". Tra i benefici Walczuch *et al.* (2000, p. 565) hanno rilevato quelli relativi all'internazionalizzazione: le piccole imprese olandesi (con meno di 50 dipendenti) percepiscono Internet come un utile canale per l'internazionalizzazione, in quanto consente di abbattere le distanze geografiche e comunicare in tutto il mondo.

3. Ipotesi di ricerca e metodologia dell'indagine

Obiettivo del *paper* è di studiare la relazione tra imprese di piccola dimensione e utilizzo di Internet, al fine di verificare, non soltanto il livello di adozione di questa tecnologia, ma anche i fattori maggiormente influenti sull'adozione.

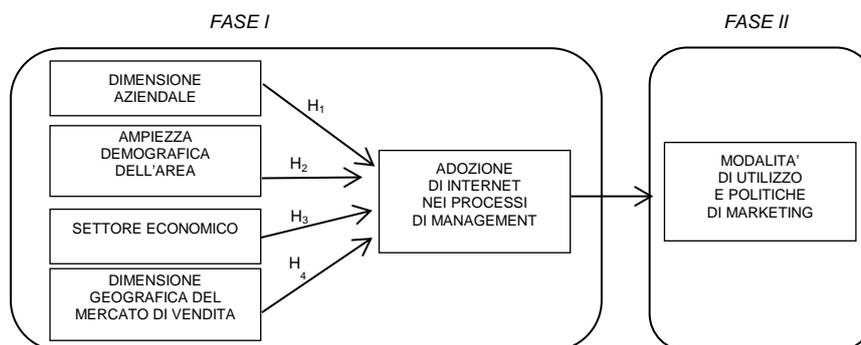
La figura n.1 presenta il *framework* dello studio e le connesse ipotesi di ricerca, distinguendo tra la prima fase del progetto, i cui risultati sono presentati in questo lavoro, e la seconda fase, che è ancora in corso di svolgimento. Mentre nella prima fase l'oggetto di ricerca si riferisce alla *decisione strategica* dell'organo di governo dell'impresa di adottare Internet, nella seconda fase l'attenzione si sposterà sull'*azione gestionale*, ovvero sulle modalità mediante le quali Internet viene utilizzata nei processi di marketing. Si tratta di due differenti, seppur interrelati, piani di analisi, riconducibili alla distinzione tra *governo* e *gestione* dell'impresa, nell'ottica dell'approccio sistemico-vitale (Golinelli, 2009, p. XII; Golinelli e Gatti, 2007, p. 23).

Il modello cerca di descrivere il ricorso ad Internet nei processi di management da parte delle microimprese artigiane marchigiane come una funzione delle seguenti quattro variabili⁵.

⁴ Si pensi, ad esempio, alle ricerche di Brynjolfsson (1993) aventi per oggetto le implicazioni delle tecnologie informatiche sulla produttività.

⁵ Per "adozione di Internet" nel presente lavoro si è inteso l'utilizzo della Rete da parte dell'impresa nell'ambito della propria attività gestionale.

Fig. 1: Modello di ricerca e ipotesi



Fonte: ns. elaborazione

1. La *dimensione aziendale*, quale espressione della disponibilità di risorse e di competenze interne all'organizzazione che possono essere impiegate per un'efficace adozione della tecnologia. I risultati degli studi aventi per oggetto la relazione tra dimensione aziendale e adozione di Internet (così come delle ICT) mostrano esiti contrastanti: alcuni hanno verificato l'esistenza di una relazione positiva (Bordonaba-Juste *et al.*, 2012, p. 220; Kowtha e Choon, 2001, p. 237; Khemthong e Roberts, 2006; Lertwongsatien e Wongpinunwatana, 2003; Dholakia e Kshetri, 2004, p. 319; Khemthong e Roberts, 2006, 56; Burke, 2005, p. 83; Levenburg, 2005, p. 101; Arbore e Ordanini, 2006, p. 89; Dandridge e Levenburg, 2000, p. 86; Thong e Yap, 1995, p. 437), mentre altri non hanno trovato nessuna relazione significativa (Tan *et al.*, 2010, p. 50; Pontikakis *et al.*, 2005, p. 349). Tale eterogeneità dei risultati induce la necessità di indagare ulteriormente il ruolo della dimensione aziendale, pertanto la prima ipotesi di ricerca è la seguente:

H₁ L'adozione di Internet è positivamente influenzata dalla dimensione aziendale.

2. La *localizzazione geografica dell'impresa*, quale espressione della disponibilità di risorse ambientali, dunque "esterne" all'impresa, che può agevolare o meno l'adozione di Internet. Poiché difficilmente le imprese di piccola dimensione riescono a gestire autonomamente con proprie risorse interne la complessità connessa all'inserimento delle nuove tecnologie, dal punto di vista sia strettamente tecnico, sia strategico, l'ampiezza e la qualità dell'offerta di servizi avanzati alle imprese può costituire un fattore determinante nell'adozione di Internet. A seconda di dove l'organizzazione è localizzata, tale offerta di servizi può variare in modo significativo: la dotazione di servizi e di infrastrutture è normalmente maggiore nei grandi centri urbani rispetto ai piccoli centri o alle aree rurali, nella costa rispetto alle aree dell'entroterra. Da ciò deriva la seguente ipotesi di ricerca:

H₂ L'adozione di Internet è influenzata positivamente dall'ampiezza demografica dell'area nella quale l'impresa è localizzata.

3. Il settore economico di appartenenza dell'impresa, quale espressione del tipo di attività posta in essere dall'organizzazione. Riguardo all'influenza che il settore può esercitare sulla propensione delle imprese ad adottare Internet, i risultati ai quali sono pervenuti gli studiosi non sono univoci: secondo alcuni l'adozione di Internet (e dell'ICT in generale) è influenzata dalle caratteristiche del settore di appartenenza dell'impresa (Love *et al.*, 2005, p. 961), secondo altri non vi sarebbe alcuna influenza significativa (Thong e Yap, 1995, p. 436; Bordonaba-Juste *et al.*, 2012, p. 221; Pontikakis *et al.*, 2005, p. 349) mentre Bengtsson *et al.* (2007, p. 39) hanno verificato che la pressione del mercato ha un'influenza soltanto marginale sull'adozione di Internet da parte delle PMI di ogni dimensione. Ne deriva che l'influenza del settore deve essere ulteriormente indagata. La terza ipotesi di ricerca è pertanto la seguente:

H₃ L'adozione di Internet è influenzata dal settore economico nel quale l'impresa opera.

4. La dimensione geografica del mercato di vendita dei propri prodotti, che per non poche piccole imprese è molto ristretto (livello regionale, se non addirittura provinciale), per altre più ampio, fino a diventare internazionale. Relativamente al livello di internazionalizzazione dell'impresa, è possibile evidenziare che i contributi della letteratura interpretano la presenza nei mercati internazionali, in alcuni casi, come causa (Bayo-Moriones e Lera-Lopez, 2007) e, in altri, come conseguenza del ricorso e meno alle nuove tecnologie dell'informazione (Mostafa *et al.*, 2005). In questa fase della ricerca si è voluto indagare l'internazionalizzazione come fattore causa, sottoponendo a verifica la seguente ipotesi:

H₄ L'adozione di Internet è influenzata dalla dimensione locale, nazionale e internazionale del mercato di vendita dell'impresa.

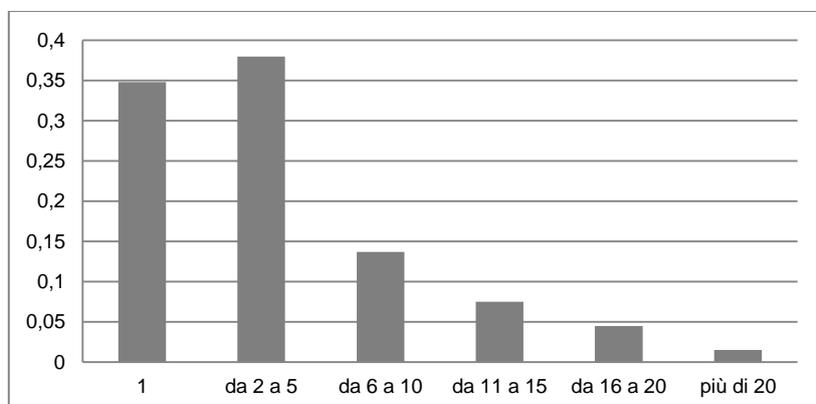
Le ipotesi di ricerca sono state sottoposte a verifica empirica nel corso del 2012 su un campione di 600 imprese marchigiane, alle quali è stato somministrato un questionario strutturato mediante intervista telefonica. Il campione è stato costruito dall'Ente Bilaterale Artigianato Marche (EBAM), ricorrendo ad un campionamento stratificato (sulla base delle variabili di settore, fatturato e dimensione) delle imprese marchigiane appartenenti all'archivio Asia prodotto dall'Istat.

I grafici seguenti riportano alcune informazioni preliminari inerenti il campione su cui è stata condotta l'analisi. In particolare, la figura n.2 illustra la distribuzione delle imprese in funzione della dimensione, ovvero del numero di addetti. Il 35% delle imprese artigiane esaminate è costituito da un solo addetto, mentre il 38% di esse non supera 5 addetti. Pertanto, la maggioranza di esse rientra nella categoria della micro-impresa.

Come illustrato nella figura n. 3, il 29% delle imprese appartenenti al campione oggetto di studio è localizzato nella provincia di Ancona, seguito da un 26% di

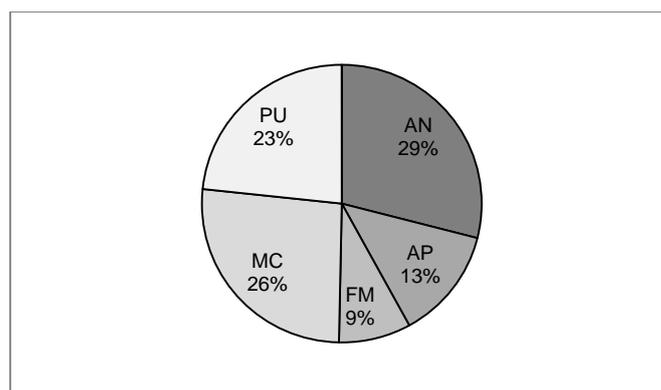
imprese che hanno sede in provincia di Macerata e un 23% in provincia di Pesaro-Urbino; seguono le imprese della provincia di Ascoli Piceno (13%) e di Fermo (9%).

Fig. 2: Distribuzione delle imprese per numero di addetti



Fonte: ns. elaborazione su dati EBAM

Fig.3: Distribuzione delle imprese per provincia



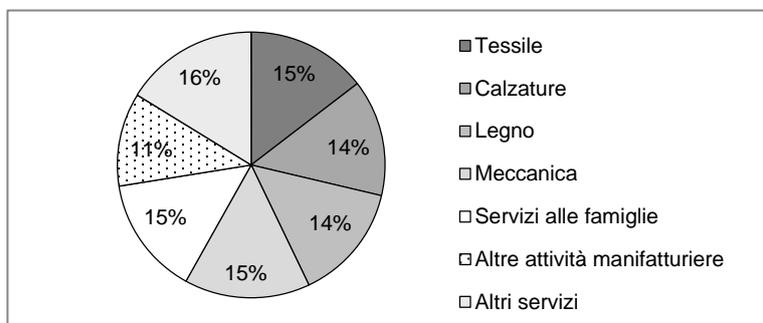
Fonte: ns. elaborazione su dati EBAM

Come si può notare dalla figura n.4, la distribuzione delle imprese artigiane è piuttosto omogenea tra i diversi settori di attività.

Al fine di testare la significatività dell'impatto dei fattori indicati nella figura n.1 sull'utilizzo di Internet da parte delle imprese, è stato sviluppato un modello di regressione logistica, in cui la variabile dipendente è rappresentata dalla probabilità di utilizzare Internet ($y=1$) rispetto alla probabilità di non utilizzarlo ($y=0$). Com'è

noto, il modello di regressione logistica è un modello di regressione, applicato nei casi in cui la variabile dipendente y sia di tipo dicotomico, come nel caso in esame.

Fig. 4: Distribuzione delle imprese per settore d'attività



Fonte: ns. elaborazione su dati EBAM

Come variabili esplicative sono state considerate il numero di addetti (come *proxy* della dimensione aziendale), la dimensione e la vicinanza alla costa del comune nel quale l'impresa è localizzata e la provincia (come *proxy* della localizzazione geografica dell'impresa), il codice ATECO di riferimento dell'attività svolta dall'impresa (come *proxy* del settore economico), e la percentuale del fatturato realizzato a livello regionale, nazionale ed internazionale (come *proxy* della dimensione geografica del mercato di vendita).

4. Principali risultati ottenuti

Dall'indagine emerge innanzitutto che nel 2012 meno di un terzo (31.17%) delle imprese artigiane utilizza Internet per la propria attività, ed il restante 68.83% dichiara di non usufruirne.

Il numero medio di addetti delle imprese artigiane che non utilizzano Internet è di 3.4, mentre in media sono 7.4 gli addetti delle imprese propense a navigare in Rete.

Dunque, sembra che la dimensione aziendale influenzi notevolmente la propensione ad utilizzare Internet da parte delle imprese artigiane marchigiane.

Le Tabelle 1-4 riportano ulteriori statistiche descrittive.

Come si può notare dalla Tab. 1, i principali settori in cui si utilizza Internet sono il settore meccanico e quello della lavorazione del legno, mentre i servizi alle famiglie non ricorrono quasi per niente alla navigazione sul *web*.

La Tab. 2 mostra inoltre che nelle provincie di Fermo e di Ascoli Piceno l'incidenza di imprese artigiane, che usano Internet è superiore alla media regionale.

Tab. 1: Propensione (%) all'uso di Internet per settore di attività economica⁶

Internet	Tessile	Calzature	Legno	Meccanica	Altre attività manifatturiere	Servizi alle famiglie	Altri servizi	Totale
0	68.78	67.06	41.18	42.86	64.71	96.51	89.69	68.83
1	31.22	32.94	58.82	57.14	35.29	3.49	10.31	31.17
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

Non si rilevano invece differenze evidenti nella propensione all'uso di Internet tra comuni litoranei e non, come mostrato nella Tabella n. 3. La medesima tabella mostra inoltre che la frequenza di imprese artigiane utilizzatrici di Internet è pressoché la stessa, indipendentemente dal fatto che l'impresa abbia sede in un comune il cui numero di abitanti è inferiore al numero mediano di abitanti nelle Marche (circa 8600 abitanti) oppure in un comune la cui dimensione supera la mediana regionale.

Tab. 2: Propensione (%) all'uso di Internet per provincia

Internet	Ancona	Ascoli Piceno	Fermo	Macerata	Pesaro Urbino	Totale
0	70.69	64.1	58.00	75.95	65.00	68.83
1	29.31	35.9	42.00	24.05	35.00	31.17
Totale	100	100	100	100	100	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

Tab. 3: Propensione (%) all'uso di Internet per tipologia del Comune

Internet	Comune litoraneo		Numero abitanti del Comune		Totale
	NO	Sì	<8600	>8600	
0	67.61	72.16	67.58	69.97	68.83
1	32.39	27.84	32.42	30.03	31.17
Totale	100	100	100	100	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

Infine, dalla Tab. 4 si può notare come l'ampiezza del mercato di vendita delle imprese artigiane influenzi notevolmente l'uso di Internet. Infatti, solo il 16.1% delle imprese che vendono i loro prodotti esclusivamente all'interno della provincia usa Internet, mentre tale percentuale aumenta se l'impresa vende su tutto il territorio regionale (27.2%) e nazionale (55.5%). Esportazioni europee ed extra-europee influenzano in maniera ancora più rilevante il ricorso ad Internet; in particolare,

⁶ In "altre attività Manifatturiere" sono considerate tutte le attività non ricomprese nelle precedenti, fra cui le attività agroindustriali e l'industria chimica; restano invece escluse le attività del settore delle costruzioni. In merito alla categoria "altri servizi" sono ricompresi i servizi alle imprese, alla collettività, e quelli di natura anche commerciale.

l'81.5% delle imprese che esportano i loro prodotti in Europa e il 60% di quelle che commerciano anche al di fuori dell'Europa utilizza Internet per le proprie attività.

Tab. 4: Propensione (%) all'uso di Internet per ampiezza del mercato di vendita

Internet	Al più nella Provincia		Al più nella Regione		Al più in Italia		Al più in Europa		Anche Extra Europa		Totale
	NO	Si	NO	Si	NO	Si	NO	Si	NO	Si	
0	51.1	84.0	68.1	72.8	76.0	44.5	71.2	18.5	69.8	40.0	68.8
1	48.9	16.1	31.9	27.2	24.0	55.5	28.8	81.5	30.2	60.0	31.2
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

Prima di procedere con l'implementazione del modello di regressione logistica, per analizzare i legami di dipendenza esistenti tra le diverse variabili esplicative è stato effettuato il test chi-quadrato di Pearson per la verifica dell'indipendenza tra le variabili nominali (dimensione del comune, comune litoraneo, provincia, *export* e settore). Inoltre, per verificare l'indipendenza in media tra la variabile continua (addetti totali) e le variabili nominali si è ricorso al test t di Student e all'analisi della varianza (ANOVA), i cui risultati sono riportati nella Tabella 5.

Tab. 5: Valori delle statistiche test per l'indipendenza tra le variabili esplicative (p-value tra parentesi)

	Dimensione del Comune	Comune litoraneo	Provincia	Export	Settore
Dimensione del Comune					
Comune litoraneo	148.55 (0.00) ¹				
Provincia	7.58 (0.11) ¹	29.34 (0.00) ¹			
Export	3.28 (0.51) ¹	6.06 (0.19) ¹	26.01 (0.05) ¹		
Settore	10.61 (0.10) ¹	7.71 (0.26) ¹	252.27 (0.00) ¹	192.06 (0.00) ¹	
Addetti Totali	-0.06 (0.96) ²	2.83 (0.01) ²	1.83 (0.12) ³	34.76 (0.00) ³	16.02 (0.00) ³

1: test del chi-quadrato di Pearson

2: test t di Student per l'uguaglianza delle medie

3: Analisi della Varianza (ANOVA) per l'uguaglianza delle medie

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM.

Dalla Tabella 5 emerge che la maggior parte delle coppie di variabili esplicative sono indipendenti. La variabile Comune litoraneo presenta, invece, una dipendenza significativa con la dimensione del comune, con la provincia e con il numero di addetti totali. La variabile settore ha una dipendenza significativa con la provincia, con le esportazioni e con il numero di addetti totali. Infine, esiste una dipendenza significativa anche tra le esportazioni ed il numero di addetti totali. La presenza di

alcune variabili esplicative tra loro dipendenti potrebbe creare problemi nella stima del modello di regressione logistica; per questo motivo, per ciascuna regressione logistica è stata verificata la presenza di multicollinearità tra le variabili indipendenti (come illustrato più sotto).

Al fine di stabilire se le evidenze emerse dalle precedenti tabelle sono statisticamente significative, sono stati stimati 7 differenti modelli di regressione logistica (si veda la Tab. 6).

Tab. 6: Stime delle regressioni logistiche

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
Dimensione del Comune	-0.111						-0.018	0.117	-0.027	-0.149	0.133
Comune litoraneo		-0.216					-0.206	-0.410*	-0.123	0.021	-0.068
Provincia (rif. Ancona)											
Pesaro Urbino			0.261					0.339	0.209	0.234	-0.133
Macerata			-0.270					-0.345	-0.628**	-0.445	-0.589*
Fermo			0.558*					0.602*	0.629*	0.653*	0.741
Ascoli Piceno			0.301					0.309	0.422	0.488	0.772**
Addetti Totali				0.156***					0.167***	0.108***	0.112***
Export (rif. Nella Provincia)											
Extra Europa					2.060***					1.428***	0.632
Nella UE					3.136***					2.578***	2.073***
In Italia					1.874***					1.553***	1.289***
Nella Regione					0.669***					0.651**	0.296
Settore (rif. Tessile)											
Altri settori manifatturieri						0.618*					0.752*
Altri servizi						-0.940**					0.167
Calzature						0.513					0.846*
Legno						1.580***					2.239***
Meccanica						1.511***					1.976***
Servizi alle famiglie						-2.096***					-0.855
Ampiezza del campione (n)	599	599	600	598	600	600	599	599	597	597	597
P-value (RV)	0.531	0.270	0.074	0.000	0.000	0.000	0.542	0.058	0.000	0.000	0.000
Pseudo R ²	0.000	0.002	0.012	0.103	0.148	0.167	0.002	0.016	0.126	0.201	0.299
AIC	1.245	1.243	1.243	1.122	1.074	1.057	1.247	1.242	1.111	1.032	.9304
BIC	-3076	-3077	-3070	-3143	-3172	-3173	-3070	-3056	-3117	-3147	-3181
VIF	1	1	1	1	1	1	1.88	1.55	1.64	1.58	1.72

Note: ***: significatività al 1%; **: significatività al 5%; *: significatività al 10%.

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

I primi sei modelli analizzano separatamente gli effetti di ciascuna variabile esplicativa: il primo modello (M1) analizza l'effetto della dimensione del comune dove è localizzata l'attività artigiana; il secondo modello (M2) analizza l'effetto della vicinanza alla costa del comune; il terzo modello (M3) considera le differenze fra imprese localizzate in diverse province; il modello M4 studia l'impatto del numero di addetti; il modello M5 analizza gli effetti dell'ampiezza del mercato di vendita dell'impresa; infine il modello M6 analizza le differenze per tipo di settore economico. Per ciascun modello sono stati calcolati gli indicatori di bontà del modello (Akaike Information Criterion - AIC, Bayesian Information Criterion - BIC, e lo pseudo-R²) ed è stato effettuato il test del rapporto di verosimiglianza (RV) per verificare la significatività del modello nel suo complesso. Confrontando i primi sei

modelli di regressione logistica univariata, emerge chiaramente che il modello con pseudo- R^2 più alto e con valori di AIC e BIC più bassi è il modello M6, il cui regressore è la variabile Export, mentre i modelli basati rispettivamente sulla dimensione del comune e sul comune litoraneo non sono significativi. Inoltre, è stata testata la significatività di ciascuna variabile esplicativa, mediante *test* basati sulla stima di massima verosimiglianza. Da queste prime analisi emerge che:

- (i) né la dimensione del comune, né la sua vicinanza alla costa hanno un impatto significativo sull'utilizzo di Internet;
- (ii) la provincia di Fermo ha un'incidenza dell'uso di Internet significativamente superiore rispetto alle altre provincie marchigiane;
- (iii) all'aumentare del numero di addetti la probabilità di usare Internet aumenta significativamente;
- (iv) le imprese che vendono i loro prodotti al di fuori della provincia (in regione, in Italia, in Europa o al di fuori dell'Europa) usano il web in modo significativamente maggiore, rispetto alle imprese la cui clientela è prevalentemente locale;
- (v) nei settori della lavorazione del legno e della meccanica le imprese usufruiscono di Internet in maniera significativamente maggiore rispetto a quelle del settore tessile, mentre quelle che offrono servizi alle famiglie lo usano in modo ridotto.

Nei modelli successivi (M7-M11) si è studiato l'effetto congiunto delle variabili esplicative, con un metodo sequenziale di inserimento di una variabile alla volta.

Per ciascun modello è stata testata la presenza di multicollinearità tra le variabili indipendenti, ricorrendo all'indicatore VIF (*Variance Inflation Factor*). Valori dell'indice VIF maggiori di 10 rivelano che la variabile indipendente può essere considerata una combinazione lineare delle altre, mentre, in caso di modello con un solo regressore, l'indice VIF vale 1. Tutti i regressori dei modelli considerati presentano valori dell'indicatore di gran lunga inferiori alla soglia critica (il valore massimo è pari a 2.43 per la dimensione del comune nel modello M7), rivelando quindi l'assenza di multicollinearità nei modelli proposti⁷. Nella Tabella 6 si riporta il valore medio dell'indice VIF per ciascun modello.

Nei modelli M7 e M8 si è studiato l'effetto congiunto delle caratteristiche del territorio in cui è situata l'impresa (dimensione del comune, vicinanza alla costa e provincia); le stime ottenute sono analoghe a quelle dei modelli M1 - M3.

Nel modello M9 viene inserita anche la dimensione dell'impresa e nel modello M10 si aggiungono inoltre le sue esportazioni; le stime ottenute sono analoghe a quelle dei modelli M1 - M5.

Infine, il modello M11 è il modello finale completo, che tiene conto dell'effetto congiunto di tutte le variabili esplicative considerate. Tale modello presenta il più basso valore di AIC e di BIC ed il più alto valore di pseudo- R^2 , rivelandosi così il modello migliore per spiegare l'utilizzo di internet, tra tutti i modelli qui considerati.

⁷ Per motivi di brevità, i dati non vengono mostrati nel presente articolo, ma sono disponibili su richiesta agli autori.

Si nota, innanzitutto, come l'impatto di tutte le variabili esplicative sulla variabile *target* (ossia il segno dei coefficienti) rimanga pressoché costante al variare dei diversi modelli considerati, rivelando la robustezza delle stime.

Ne deriva che, a parità di tutti gli altri regressori, *la probabilità di usare Internet non dipende in modo statisticamente significativo né dalla dimensione del comune nel quale le imprese sono localizzate, né dalla loro vicinanza alla costa*. Tale risultato persiste in tutti i modelli considerati.

Analizzando la provincia di appartenenza, la situazione cambia leggermente nel modello finale, in cui si inserisce il settore di appartenenza, rispetto ai modelli precedenti: non è più la provincia di Fermo bensì quella di Ascoli Piceno a distinguersi in maniera significativa dalla provincia di Ancona, mentre la provincia di Macerata è significativamente inferiore ad Ancona nell'uso di Internet.

Una spiegazione a tale cambiamento è in parte dovuta al fatto che la maggior parte delle micro imprese fermane si occupa di calzature, e dunque la significatività di tali imprese emerge nella variabile del settore e non in quella della provincia. Dalla tabella 7 si nota infatti come la provincia di Fermo sia fortemente legata al settore calzaturiero. Ciò spiega perché nel modello M11 tale provincia non risulti più significativa, una volta inserito il settore d'attività tra i regressori del modello.

L'ipotesi di ricerca H_2 può quindi essere confermata soltanto in parte, con riferimento alla variabile provincia.

La dimensione aziendale mostra nuovamente un chiaro impatto sulla propensione all'utilizzo di Internet: *ceteris paribus* al crescere del numero di addetti aumenta la probabilità che l'impresa si avvalga di Internet per la propria attività. Ciò conferma la prima ipotesi di ricerca (H_1).

Tab. 7: *Relazione tra Provincia di appartenenza e settore economico dell'impresa*

Provincia	Tessile	Calzature	Legno	Meccanica	Servizi alle famiglie	Altre attività manifatturiere	Altri servizi	Totale
AN	19.0	0.6	8.1	23.0	14.9	10.9	23.6	100.0
	37.9	1.2	16.5	44.0	30.2	27.9	42.3	29.1
AP	21.8	6.4	9.0	11.5	24.4	11.5	15.4	100.0
	19.5	5.9	8.2	9.9	22.1	13.2	12.4	13.0
FM	10.0	62.0	0.0	14.0	0.0	0.0	14.0	100.0
	5.8	36.5	0.0	7.7	0.0	0.0	7.2	8.4
MC	7.0	30.4	12.0	10.8	13.9	13.9	12.0	100.0
	12.6	56.5	22.4	18.7	25.6	32.4	19.6	26.4
PU	15.1	0.0	32.4	13.0	13.7	13.0	13.0	100.0
	24.1	0.0	52.9	19.8	22.1	26.5	18.6	23.2
Totale	14.5	14.2	14.2	15.2	14.4	11.4	16.2	100.0
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

Differenze nell'utilizzo di Internet sono dovute inoltre al diverso settore economico nel quale le imprese operano, a conferma della terza ipotesi di ricerca proposta (H_3). In particolare, la Tab. 6 mostra che il settore di appartenenza (in particolare il settore meccanico, quello inerente alla lavorazione del legno ed il settore calzaturiero) influenza in modo significativo la probabilità di usare la rete, a

parità di tutti gli altri regressori. In particolare, l'*odds* (ossia il rapporto tra la probabilità p di usare Internet e la probabilità di non usarlo) delle aziende che lavorano nel settore del legno è pari a 3.6 volte l'*odds* di chi lavora nel settore tessile, l'*odds* delle imprese meccaniche è 7.2 maggiore di quello delle imprese tessili, mentre l'*odds* del settore calzaturificio corrisponde a 2.3 volte quello del settore tessile⁸.

Anche la quarta ipotesi di ricerca è confermata dall'evidenza empirica; le analisi mostrano chiaramente, infatti, che più ampia è la dimensione del mercato di vendita e maggiore è la probabilità di utilizzare Internet. A differenza del modello M10, una volta inserito il settore economico come variabile di controllo, la vendita dei propri beni e servizi nella regione o in Paesi extra europei non risulta più statisticamente significativa. In particolare, l'*odds* delle imprese che vendono in tutta Italia è pari a 3.6 volte l'*odds* di quelle che operano soltanto nel territorio provinciale, mentre l'*odds* delle organizzazioni che esportano anche in Europa è pari a 7.9 volte quello delle imprese che vendono solo in provincia.

Nel modello M11 i "Servizi alle famiglie" e "altri servizi" perdono significatività, poiché, come mostra la tabella n.8, sono fortemente dipendenti dal livello di internazionalizzazione. La commercializzazione "nella regione" perde significatività perché dipende fortemente dal settore calzaturificio (che diventa significativo nel modello M11). L'internazionalizzazione "extra Europa" perde significatività perché dipende fortemente dai settori calzaturificio (che diventa significativo nel modello M11), legno e meccanica.

È evidente quindi che esiste una relazione di "dipendenza" tra la variabile "settore economico" e "livello di internazionalizzazione" e tra la prima e la "provincia di appartenenza" dell'impresa.

Per determinare l'ordine di importanza delle variabili esplicative considerate nell'analisi, è necessario confrontare gli indici *pseudo- R²*, *AIC* e *BIC* di ciascun modello di regressione logistica (indicati nella Tabella 6). Quanto più alto risulta il valore dello *pseudo- R²* e quanto più bassi sono i valori di *AIC* e *BIC*, tanto migliore sarà il modello. Come si può notare, le variabili che identificano la localizzazione delle imprese artigiane (dimensione e vicinanza alla costa del comune) non hanno un impatto significativo sulla propensione ad utilizzare Internet (in entrambi i modelli il *p-value* del test del rapporto di verosimiglianza è di gran lunga maggiore di ogni livello di significatività accettabile, e lo *pseudo- R²* è pari a zero). Ai limiti della significatività è la variabile Provincia, per la quale il *p-value* del test del rapporto di verosimiglianza è inferiore al 10% e lo *pseudo- R²* è molto basso (pari a 0.012). Le variabili più esplicative per spiegare l'adozione di Internet sono (in ordine crescente di importanza): il numero di addetti (*pseudo- R²* pari a 0.103, *AIC* pari a 1.122 e *BIC* pari a -3143), l'ampiezza del mercato servito (*pseudo- R²* pari a 0.148, *AIC* pari a 1.074 e *BIC* pari a -3172) ed il settore di attività (*pseudo- R²* pari a 0.167, *AIC* pari a 1.057 e *BIC* pari a -3173).

⁸ Come riferimento si è scelto il settore tessile poiché è quello che presenta il valore di utilizzo di Internet più vicino al dato medio.

Tab. 8 : Relazione tra ampiezza del mercato di vendita e settore economico

Settore	Al più in provincia	Al più in regione	Al più in Italia	Europa	Extra-Europa	Totale
Altre attività manifatturieri	39.71	14.71	33.82	8.82	2.94	100
	8.33	10.99	16.79	22.22	10	11.35
Altri servizi	79.38	13.4	7.22	0	0	100
	23.77	14.29	5.11	0	0	16.19
Calzature	45.88	31.76	11.76	4.71	5.88	100
	12.04	29.67	7.3	14.81	25	14.19
Legno e mobile	37.65	16.47	30.59	7.06	8.24	100
	9.88	15.38	18.98	22.22	35	14.19
Meccanica	36.26	14.29	35.16	7.69	6.59	100
	10.19	14.29	23.36	25.93	30	15.19
Servizi alle persone	100	0	0	0	0	100
	26.54	0	0	0	0	14.36
Tessile	34.48	16.09	44.83	4.6	0	100
	9.26	15.38	28.47	14.81	0	14.52
Totale	54.09	15.19	22.87	4.51	3.34	100
	100	100	100	100	100	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati EBAM

5. Implicazioni e limitazioni dello studio

Dal punto di vista teorico, l'analisi svolta fornisce un contributo originale al dibattito sull'adozione di Internet da parte delle imprese artigiane. Il primo risultato che emerge è un limitato utilizzo degli strumenti *online* da parte delle micro-imprese: soltanto il 31,7% del campione ha dichiarato infatti di impiegare Internet nei propri processi gestionali. Il tessuto artigianale marchigiano appare essere contraddistinto da una "modernità incompiuta", nel senso che non ha ancora saputo cogliere a pieno le potenzialità che Internet può offrire. Dal punto di vista delle implicazioni manageriali, si tratta di un'opportunità mancata significativa: diverse ricerche hanno dimostrato che l'utilizzo di Internet può contribuire allo sviluppo internazionale delle imprese, specialmente di quelle di minore dimensione, in quanto aiuta a superare i principali ostacoli che queste possono incontrare, nel momento in cui decidono di avviare il processo di internazionalizzazione. Il canale elettronico consente infatti di raggiungere i potenziali clienti in ogni parte del mondo, a costi notevolmente inferiori e con investimenti significativamente più bassi, rispetto alle modalità "tradizionali" di esportazione. L'utilizzo di Internet come canale di raccolta di informazioni, consente inoltre di ridurre l'incertezza connessa all'ingresso nei mercati esteri, di individuare i migliori *partner* con i quali collaborare e di velocizzare i contatti con i clienti esteri. Va inoltre osservato che molte piccole imprese competono sul mercato offrendo un prodotto di nicchia, rispetto al quale è individuabile un "segmento di mercato transnazionale" (Silvestrelli, 2008, p. 24), che si estende cioè su più mercati-Paese; il canale elettronico riesce a servire in modo più efficace ed efficiente tale tipologia di segmento, consentendo di entrare velocemente e contemporaneamente in più mercati esteri.

Il problema è che le imprese più piccole mancano sovente di una visione strategica, di un orientamento al mercato, e non sono consapevoli di quali siano i processi maggiormente influenti sulla propria competitività; ciò si traduce inevitabilmente in una maggiore difficoltà a cogliere le opportunità, soprattutto nei processi di marketing, derivanti dall'innovazione, che in alcuni casi viene vista addirittura come un'inutile complicazione delle attività gestionali svolte quotidianamente. Tale situazione impedisce di fatto agli imprenditori di percepire i vantaggi derivanti dall'introduzione di Internet e quindi di investire in quella direzione. Appaiono quindi necessari interventi volti ad aumentare "l'*absorptive capacity*" delle micro-imprese, intesa come capacità di identificare le opportunità di innovazione e di farle proprie, anche mediante iniziative di supporto "mirate" a questo particolare segmento di utenti.

Riguardo ai fattori influenti sul ricorso ad Internet, i risultati ai quali il presente studio è pervenuto confermano alcune evidenze già discusse nella letteratura nazionale ed internazionale per il più ampio comparto delle PMI. Va tuttavia rilevato che le micro imprese risultano, per diversi aspetti gestionali, non omogenee rispetto a questo macro raggruppamento e ciò viene riscontrato anche in questa analisi.

Il ricorso ad Internet non è uniforme nei settori economici indagati: esso è più frequente nei settori manifatturieri, rispetto a quelli dei servizi. Tale risultato appare in parte sorprendente: era infatti abbastanza ragionevole attendersi un maggior uso di Internet nei settori *consumer*, come quello dei servizi alla persona, rispetto ai settori *business to business*, come sono la maggior parte di quelli manifatturieri inclusi nello studio. Una possibile spiegazione potrebbe essere fornita dal fatto che l'adozione di Internet da parte delle micro-imprese industriali sia stata indotta da "pressioni" provenienti dalle imprese clienti di maggiore dimensione, già utilizzatrici di queste tecnologie. Non sono poche infatti le evidenze empiriche, che mostrano come la decisione di introdurre Internet sia sovente dovuta a stimoli esterni, costituiti proprio dalle pressioni di clienti e di fornitori (Fillis e Wagner, 2005; Caldeira e Ward, 2003; Poon, 2000). All'interno dei settori industriali poi sono emerse differenze significative tra il tessile, il calzaturiero e le "altre attività manifatturiere", da un lato, e il legno e la meccanica, dall'altro, con questi ultimi maggiormente propensi all'adozione di Internet. Un altro aspetto che può influire sui risultati complessivamente analizzati è legato al differenziale dimensionale fra le imprese di servizi e quelle manifatturiere (di dimensioni medie maggiori).

Conformemente ai risultati ottenuti da altri studi, anche nella presente analisi la dimensione aziendale, misurata dal numero di addetti, costituisce un fattore significativo nel determinare l'adozione di Internet nei processi di management, anche se non è risultato quello più influente. Ne deriva che anche all'interno del gruppo delle micro-imprese, si possono riscontrare differenze nell'adozione di Internet ad ulteriore conferma di quel *digital divide* tra le PMI, evidenziato da Arbore e Ordanini (2006).

Sempre in merito alle evidenze empiriche è possibile osservare che la localizzazione delle imprese, analizzata sotto il profilo della dimensione del comune

di appartenenza e dell'area geografica (comune costiero - comune dell'entroterra), risultati non influente nell'adozione di Internet nei processi di management e ciò è solo in parte in linea con i risultati di altri studi; va tuttavia rilevato che nella nostra analisi non sono stati isolati i grandi centri urbani rispetto al resto dei comuni e che nella regione non esistono "aree metropolitane". Queste ultime potrebbero evidenziare un tessuto socio-economico differente e pertanto essere maggiormente influente sui fattori presi in considerazione nel presente studio.

La non significatività della localizzazione unita alla significatività della dimensione aziendale, potrebbe essere interpretata inoltre come maggiore rilevanza delle risorse interne all'impresa rispetto alle risorse ambientali esterne nel determinare l'adozione di Internet.

Un ultimo aspetto esaminato, che risulta peraltro di particolare interesse per la nostra analisi, è quello relativo alla possibile influenza che il livello di apertura verso i mercati esteri può esercitare sull'adozione di strumenti *web based* per lo sviluppo delle attività artigianali; va rilevato in tal senso che, come evidenziato in letteratura, questo fattore può essere considerato sia un "antecedente", sia una conseguenza del ricorso a tali tecnologie. In questa prima fase della ricerca, è stato analizzato come possibile fattore influente sull'adozione e l'evidenza empirica ha fornito una conferma "forte" in tal senso: le imprese che presentano una maggiore propensione a vendere oltre i confini italiani sono quelle che, con maggiore probabilità, adottano Internet. Una possibile spiegazione di ciò potrebbe essere data dal fatto che le imprese maggiormente internazionalizzate presentano una complessità informativa e gestionale superiore rispetto alle altre, tale da incentivare l'impiego di Internet nei propri processi gestionali.

Come già evidenziato, i risultati presentati rappresentano la prima parte di un più ampio lavoro di ricerca, che comprende, oltre al livello di adozione, anche lo studio delle modalità secondo le quali le micro imprese e le imprese artigiane utilizzano Internet per la loro attività ed, in particolare, per le politiche di marketing e lo sviluppo delle attività commerciali. È evidente che ciò influisce sulla completezza e sull'approfondimento del lavoro, il quale presenta pertanto i limiti tipici di un progetto *work in progress*.

Un limite dell'analisi, che potrebbe costituire un'interessante tema di ricerca futura, è il non aver considerato nel presente studio l'influenza della figura dell'imprenditore, delle sue competenze, del profilo professionale, dell'età; non può sfuggire infatti che, nelle imprese minori, il ruolo dell'imprenditore risulta sovente determinante in gran parte delle decisioni strategiche, e quindi anche in quelle relative all'adozione delle nuove tecnologie. Lo sviluppo della micro-impresa, inteso come arricchimento delle competenze e delle abilità, è strettamente interdipendente con lo sviluppo dell'imprenditore. Va anche evidenziato che la variabile dipendente "uso di Internet" non discrimina tra le diverse possibili applicazioni della Rete, né fornisce indicazioni sul grado di utilizzo della Rete stessa.

Un ulteriore tema di studio futuro potrebbe essere costituito dall'analisi delle implicazioni dell'adozione di Internet sulla *performance* delle micro-imprese. La

maggior parte degli studi compiuti sulla relazione tra Internet e *performance* non considerano infatti le specificità di questa categoria.

Non può sfuggire inoltre che le peculiarità delle piccole imprese italiane (sovente appartenenti a distretti industriali, come in diversi casi nel campione esaminato) complica la generalizzabilità dei risultati ottenuti ad altri contesti geografici.

Bibliografia

- ALAM S.S. (2009), "Adoption of Internet in Malaysian SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, n. 2, pp. 240-255.
- ARBORE A., ORDANINI A. (2006), "Broadband divide among SMEs. The role of size, location and outsourcing strategies", *International Small Business Journal*, vol. 24, n. 1, pp. 83-99.
- BAYO-MORIONES A., LERA-LOPEZ F. (2007), "A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain", *Technovation*, vol. 27, n. 6-7, pp. 352-366.
- BENGTSSON M., BOTER H., VANYUSHYN V. (2007), "Integrating the Internet and marketing operations. A study of antecedents in firms of different size", *International Small Business Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 27-48.
- BORDONABA-JUSTE V., LUCIA-PALACIO L., POLO-REDONDO Y. (2012), "The influence of organizational factors on e-business use: analysis of firm size", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 30, n. 2, pp. 212-229.
- BRYNJOLFSSON E. (1993), "The productivity paradox of information technology", *Communications of the ACM*, vol. 36, n. 12, pp. 66-77.
- CALDEIRA M.M., WARD J.M. (2003), "Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises", *European Journal of Information Systems*, vol. 12, pp. 127-141.
- CEDROLA E. (2009), "Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa", *Mercati e Competitività*, n. 1, pp. 20-43.
- CENTRO STUDI CNA (2012), *Le imprese, nonostante tutto*.
- CHEUNG W.M., HUANG W. (2002), "An investigation of commercial usage of the World Wide Web: a picture from Singapore", *International Journal of Information Management*, vol. 22, n. 5, pp. 377-388.
- DANDRIDGE T., LEVENBURG N.M. (2000), "High-tech potential? An exploratory study of very small firms' usage of the Internet", *International of Small Business Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 81-91.
- DAVIS P.S., HARVESTON P.D. (2000), "Internationalization and organizational growth: the impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business", *Family Business Review*, vol. XIII, n. 2, pp. 107-120.
- DAVIS C.H., VLADICA F. (2006), "Use of Internet technologies and e-Business solutions: a structural model of sources of business value among Canadian micro-enterprises", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Science*, Jan. 04-07, Kauai, USA.
- DHOLAKIA R.R., KSHETRI N. (2004), "Factors impacting the adoption of the Internet among SMEs", *Small Business Economics*, vol. 23, pp. 311-322.

- DRENNAN J., MCCOLL-KENNEDY J.R. (2003), "The relationship between Internet use and perceived *performance* in retail and professional service firms", *Journal of Service Marketing*, vol. 17, n. 3, pp. 295-311.
- DREW S. (2003), "Strategic use of e-commerce by SMEs in the East of England", *European Management Journal*, vol. 21, n. 1, pp. 79-88.
- FILLIS I., JOHANNSON U., WAGNER B. (2004), "Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 10, n. 3, pp. 178-191.
- FILLIS I., WAGNER B. (2005) "E-business Development: An Exploratory Investigation of the Small Firm", *International Small Business Journal*, vol. 23, n.6, pp. 604-634.
- GOLINELLI G. (2009), "L'approccio sistemico-vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa", *Sinergie*, n. 79, pp. XI-XXIV.
- GOLINELLI G., GATTI M. (2007), "Il pensiero di Roberto Fazzi e l'approccio sistemico al governo dell'impresa: spunti di riflessione tra debito culturale, avanzamento dottrinale e spirito del tempo", *Sinergie*, n. 72, pp. 207-255.
- GRANDON E.E., PEARSON J.M. (2004), "Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US business", *Information and Management*, vol. 42, n. 1, pp. 197-216.
- GREGORI G.L., CARDINALI S., TEMPERINI V. (2012), *Traiettorie di sviluppo delle imprese calzaturiere nel nuovo contesto competitivo*, Giappichelli, Torino.
- HAIRUDDIN H., NOR LAILA MD. N., ARIFF MD AB M. (2012), "Why do microenterprise refuse to use information technology: a case of Batik microenterprises in Malaysia", in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, vol. 57, pp. 494-502.
- HOLLENSTEIN H. (2004), "Determinants of the adoption of information and communication technologies. An empirical analysis based on firm-level data for the Swiss business sector", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 15, n. 3, pp. 315-342.
- IHLSTROM C., NILSSON M. (2003), "E-business adoption by SMEs - prerequisites and attitudes of SMEs in a Swedish network", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 13, n. 3/4, pp. 211-223.
- JOHNSTON D.A., WADE M., MCCLEAN R. (2007), "Does e-Business matter to SMEs? A comparison of the financial impacts of Internet business solutions on Europe and North American SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n. 3, pp. 354-361.
- JUTLA D., BODORIK P., DHALIWAL J. (2002), "Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics", *Internet Research: Electronic networking applications and policy*, vol. 12, n. 2, pp. 139-164.
- KHEMTHONG S., ROBERTS L.M. (2006), "Adoption of Internet and web technology for hotel marketing: a study of hotels in Thailand", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, vol. 1, n. 2, pp. 47-60.
- KOWTHA N.R., CHOON T.W. (2001), "Determinants of website development: a study of electronic commerce in Singapore", *Information and Management*, vol. 39, n. 3, pp. 227-242.
- LERTWONGSATIEN C., WONGPINUNWATANA N. (2003). "E-commerce adoption in Thailand: An empirical study of Small and Medium Enterprises (SMEs)." *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 6, n. 3, pp. 67-83.

- LEVENBURG N.M. (2005), "Does size matters? Small firms' use of e-business tools in the supply chain", *Electronic Markets*, vol. 15, n. 2, pp. 94-105.
- LEVY M., POWELL P., WORRALL L. (2005), "Strategic Intent and E-business in SMEs: enablers and inhibitors", *Information Resources Management Journal*, vol. 18, n. 4, pp. 1-20.
- LOVE P.E.D., IRANI Z., STANDING C., LIN C., BURN J.M. (2005), "The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises", *Information & Management*, vol. 42, n. 1, pp. 947-964.
- MOSTAFA R.H.A., WHEELER C., JONES M.V. (2005), "Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n. 4, pp. 291-302.
- PARKER C.M., CASTLEMAN T. (2007), "New directions for research on SME-eBusiness: insights from an analysis of journal articles from 2003 to 2006", *Journal of Information Systems and Small Business*, vol. 1, n. 1-2, pp. 21-40.
- PASCUCCI F. (2012), "Il web, il marketing e la crisi: prime riflessioni su alcuni casi aziendali" in Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R. (a cura di), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna, pp. 171-192.
- PELTIER J.W., ZHAO Y., SCHIBROWSKU J.A. (2012), "Technology adoption by small business: an exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors", *International Small Business Journal*, vol. 30, n. 4, pp. 406-431.
- PONTIKAKIS D., LIN Y., DEMIRBAS D. (2006), "History matters in Greece: the adoption of Internet-enabled computers by small and medium sized enterprises", *Information Economics and Policy*, vol. 18, n. 3, pp. 332-358.
- POON S. (2000), "Business environment and Internet commerce benefits - Small business perspective", *European Journal of Information Systems*, vol. 9, n. 2, pp. 72-81.
- POON S., SWATMAN P.M.C. (1999), "An exploratory study of small business Internet commerce issues", *Information & Management*, vol. 35, n. 1, pp. 9-18.
- PREMKUMAR G., RAMAMURTHY D. (1995), "The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption on interorganizational systems", *Decision Sciences*, vol. 26, n. 3, p. 303-336.
- PREMKUMAR, G. AND ROBERTS, M. (1999). "Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses. *Omega: The International Journal of Management Science*, vol. 27, pp 467-484.
- SILVESTRELLI S. (2008), *International Marketing Mix*, Società Editrice Esculapio, Bologna.
- TAN K.S., CHONG S.C., LIN B., EZE U.C. (2010), "Internet-based ICT adoption among SMES: demographic versus benefits, barriers, and adoption intention.", *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 23, n. 1, pp. 27-55.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP (2011), *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*.
- THONG J.Y.L., YAP C.S. (1995), "CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small business", *Omega*, vol. 23, n. 4, pp. 429-442.
- VESCOVI T., IESEPPON G. (2002), "L'evoluzione di Internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle imprese minori", *Micro & Macro Marketing*, anno XI, n. 3, pp. 509-521.

- WADE M., JOHNSTON D., MCCLEAN R. (2004), "Exploring the net impact of internet business solution adoption on SME *performance*", *International Journal of Electronic Business*, vol. 2, n. 4, pp. 336-350.
- WALCZUCH R., VAN BRAVEN G., LUNDGREN H. (2000), "Internet adoption barriers for small firms in the Netherlands", *European Management Journal*, vol. 18, n. 5, pp. 561-572.

Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche*

TONINO PENCARELLI ** SIMONE SPLENDIANI *** MAURO DINI ****

Abstract

Obiettivo del paper: Obiettivo dello studio è valutare il grado di orientamento alla sostenibilità delle imprese appartenenti al sistema del valore della nautica da diporto della Regione Marche, sia in termini di consapevolezza strategica che di effettive politiche operative attuate.

Metodologia: Lo studio è stato effettuato applicando un modello concettuale volto a valutare l'orientamento alla sostenibilità (sustainability orientation) delle imprese osservate, attraverso un'indagine prettamente qualitativa. La raccolta dati è stata effettuata attraverso differenti canali: interviste semi-strutturate e analisi documentale.

Risultati: Dall'indagine emerge come le imprese terminali (ovvero quelle a contatto con il cliente finale) si dimostrino maggiormente consapevoli rispetto ai temi della sostenibilità delle imprese che operano a monte della filiera, potendo essere quindi definite come imprese sustainability oriented secondo il modello teorico di riferimento. Lo studio mostra la necessità di una maggiore integrazione delle imprese di fase nei processi di eco-design.

Limiti della ricerca: I maggiori limiti ascrivibili al lavoro riguardano la limitatezza del campione, ovvero l'impossibilità di compiere generalizzazioni, oltre che la mancanza di un'analisi longitudinale, volta a cogliere i cambiamenti dei comportamenti strategici nel tempo.

Implicazioni pratiche: Il successo competitivo nella nautica da diporto dei prossimi anni dovrà fondarsi, oltre che sulle tradizionali fonti di vantaggio competitivo del settore, sulla capacità di realizzare imbarcazioni attente all'eco-compatibilità ed alla minimizzazione dell'impatto ambientale in ogni fase del suo ciclo vita.

Originalità del paper: L'originalità del paper risiede nel proporre un modello sintetico di analisi del grado di orientamento alla sostenibilità delle imprese della nautica, comprensivo

* Sebbene il paper sia il frutto di un lavoro condiviso, sono da attribuire a Splendiani S. e a Dini M. i paragrafi 1 e 2, a Pencarelli T. e Dini M. il paragrafo 3 e a tutti gli autori il paragrafo 4.

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

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Perugia
e-mail: simone.splendiani@unipg.it

**** Dottorando di ricerca in Economia e Management - Università degli Studi di Urbino
e-mail: mauro.dini@uniurb.it

del concetto di eco-design, per uno sviluppo sostenibile che coinvolga l'intero sistema del valore della nautica da diporto.

Parole chiave: nautica da diporto; eco-design; sviluppo sostenibile; orientamento alla sostenibilità; vantaggio competitivo; innovazione

Purpose of the paper: *The aim of this study was to evaluate the degree of orientation to the sustainability of enterprises belonging to the yachting value system in the Marche Region, both in terms of strategic awareness that in terms of operational policies implemented.*

Methodology: *The study was carried out by applying a conceptual model designed to assess the sustainability orientation of enterprises, observed through a survey purely qualitative. The data collection was conducted through different channels: semi-structured interviews and documentary analysis.*

Findings: *The survey shows how end-user sales companies prove to be more aware with respect to sustainability issues than subcontractors and may be then defined as "sustainability oriented" enterprises, according to the theoretical model.*

Research limitations: *The main limitations are the narrowness of the sample, namely the inability to make generalizations, as well as the lack of a longitudinal analysis, aimed at seizing the changes of strategic behavior over time.*

Implications: *In the future, the competitive success in the business of recreational boating must be based not only on traditional sources of competitive advantage, but also on the ability to achieve eco-compatibility boats capable of minimizing environmental impact at every stage of its life cycle.*

Originality of the paper: *The originality of the paper lies in proposing a synthetic model of analysis of the degree of the sustainability orientation of the yachting companies including the concept of eco-design.*

Key words: yachting industry; eco-design; sustainable development; sustainability orientation; competitive advantage; innovation

1. Caratteri e tendenze evolutive del settore della nautica da diporto in Italia e nella Regione Marche

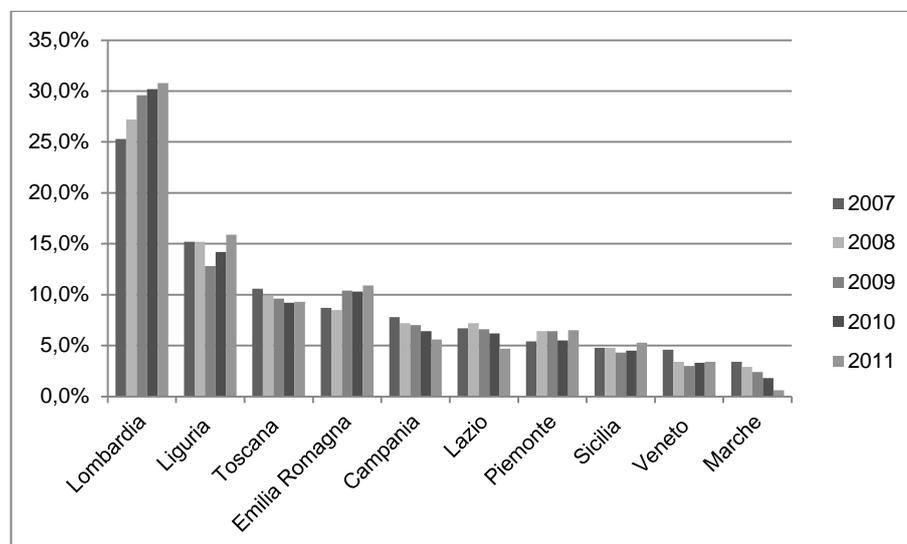
Negli anni antecedenti la crisi economica del 2008 il comparto della nautica da diporto ha registrato, in Italia, una crescita costante e vigorosa, consentendo alle imprese nostrane di competere con i principali *player* mondiali e di conquistare la *leadership* in alcune nicchie di mercato.

Tuttavia, la crisi ha stravolto le dinamiche competitive, sia di livello internazionale che locale. Secondo i dati UCINA il fatturato complessivo del settore in Italia è passato da 4.986 milioni di euro nell'anno 2007 a 2.080 milioni di euro nel corso del 2012, segnando una contrazione del 58%¹.

¹ Secondo alcuni autori (Lazzaretti e Capone, 2009) il comparto in Italia risulta caratterizzato da forme oligopolistiche, ovvero dalla presenza di grandi *player* a contatto diretto con il mercato finale e quindi capaci di indirizzare le politiche produttive di una

La regione Marche, ambito di riferimento per il nostro studio, risulta tra i sistemi più colpiti dalla crisi. Infatti, se nel 2007 il numero di imprese marchigiane sul totale di quelle italiane rappresentava il 3%, nel 2011 solamente lo 0,6% (Fig.1)².

Fig. 1: Comparto della nautica da diporto, distribuzione percentuale delle aziende nelle principali regioni italiane (anni 2008/2011)



Fonte: UCINA (2008; 2009; 2010; 2011, 2012)

Un tracollo simile è stato registrato nel numero di addetti, passati dal 5,7% sul totale italiano nel 2007 all'1,4% del 2011 (Fig. 2).

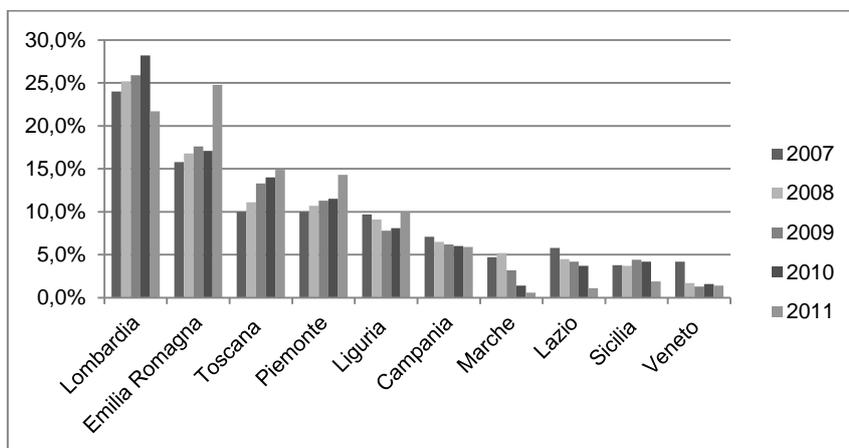
numerosa serie di piccole imprese di fase. Tre sarebbero dunque le categorie di imprese individuate in tal senso, rispecchiando altresì il sistema marchigiano ed offrendo una prima suddivisione tipologica ripresa poi nella ricerca empirica (Tracogna, 2010):

- 1) pochi costruttori di grandi dimensioni, con elevato orientamento alle esportazioni (imprese terminali);
- 2) alcuni cantieri di piccola-media dimensione, specializzati in nicchie di alta qualità (imprese di fase);
- 3) ampio sistema di piccole imprese, prevalentemente artigiane che completano la filiera locale della nautica e che operano come sistema di indotto dei grandi cantieri (imprese di fase).

Giova peraltro sottolineare come tale configurazione risulti essere del tutto simile a quella riscontrabile nella regione Marche (Fortezza, 2008) consentendo di estendere le riflessioni e i risultati dello studio al di là dei confini regionali.

² Per un'analisi della competitività e dei risultati economico-finanziari delle imprese della nautica di diporto vedi Ferrando *et al.*, 2014.

Fig. 2: Comparto della nautica da diporto, distribuzione percentuale degli addetti nelle principali regioni italiane (anni 2008/2011)



Fonte: UCINA (2008; 2009; 2010; 2011; 2012)

Tali evidenze lasciano emergere una situazione di declino strutturale dovuta non solo alla crisi globale, ma anche alla perdita di competitività delle imprese marchigiane nel contesto nazionale e delle imprese italiane in generale. In tal senso, diversi autori hanno sottolineato come risulti necessaria, da un lato, una migliore conoscenza delle dinamiche della domanda da parte dei produttori e, dall'altro, l'attuazione di politiche per l'innovazione di prodotto e di processo, stimulate da interventi di politica industriale a livello nazionale ed europeo (Tracogna, 2007, 2010; Nobili, 2012; Tola, 2013). La via dell'innovazione - fondata su competenze tecniche di alto livello - consente alle imprese di offrire prodotti a maggior valore aggiunto per acquirenti particolarmente sensibili all'originalità, al *design*, all'estetica, al confort, alla qualità dei materiali ed alle prestazioni delle imbarcazioni. In particolare, negli ultimi anni hanno assunto un ruolo centrale le innovazioni di prodotto e di processo caratterizzate dall'eco-compatibilità, attente cioè all'impatto ambientale in ogni fase del ciclo di vita dell'imbarcazione (Bruni e Carcano, 2009; Moschini, 2009).

Tale tendenza - secondo il Rapporto GreenItaly (2010, 2011, 2012) - sembra già emersa all'interno del sistema di offerta, comportando una rimodulazione dell'impostazione manageriale su nuovi fattori critici di successo legati alla sostenibilità, da accostare a quelli tradizionali quali la tecnologia, l'estetica e la funzionalità dei prodotti. La sostenibilità dei prodotti, in altri termini, può rappresentare un fattore di differenziazione in grado di costruire una nuova fonte di vantaggio competitivo sui mercati internazionali.

Lo studio sviluppato si inserisce in tale prospettiva, avendo lo scopo di valutare il grado di orientamento alla sostenibilità delle imprese del comparto operanti nella

regione Marche, al fine di comprenderne le potenzialità future di rilancio della competitività attraverso tali percorsi innovativi.

Nello specifico, la ricerca empirica è articolata nelle seguenti domande di ricerca:

- Qual è il grado di consapevolezza delle imprese rispetto al tema dello sviluppo sostenibile? (Dimensione culturale) (§3.3.1)
- Quali politiche rivolte alla sostenibilità vengono adottate? (Dimensione comportamentale) (§3.3.2)
- Qual è l'impatto sulla gestione strategica delle politiche adottate? (§3.3.3)

2. L'eco-design come prospettiva culturale e strategica delle imprese della nautica da diporto

I problemi legati all'ambiente e alla sostenibilità delle attività turistiche stanno ormai da tempo attirando l'attenzione di organi legislativi di ogni ordine e grado, dagli enti locali all'Unione Europea (Antonelli *et al.*, 2005). Quest'ultima, in particolare, ha prodotto negli ultimi anni una copiosa legislazione in tal senso, con importanti ripercussioni anche nel settore della nautica da diporto, seppur non si registri ad oggi uno specifico ed organico impianto normativo di riferimento per il comparto stesso³.

Attraverso il documento approvato dalla commissione europea nel 2010, "*Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*", infatti, l'Unione Europea propone misure concrete in materia di energia e cambiamenti climatici che fissano nuovi obiettivi per il 2020, condividendo l'obiettivo ritenuto strategico dalla comunità scientifica di impedire che nel 2050 l'aumento della temperatura atmosferica superi i 2 °C.

La strategia adottata mira ad indirizzare la società europea verso un modello di sviluppo economico sostenibile, promuovendo un'economia a basse emissioni di CO₂, attraverso un ampio ventaglio di strumenti e regole, tra i quali: la Politica Integrata di Prodotto (*Integrated Product Policy - IPP*), i requisiti di *eco-design* (*Energy-using Products - EuP*⁴), la gestione dei rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (*Waste of Electric and Electronic Equipmente - WEEE*), il sistema comunitario di ecogestione e *audit* (*Eco-Management and Audit Scheme - EMAS*), la direttiva 2003/44/CE (riguardante le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative delle imbarcazioni da diporto) e la recente direttiva 2013/53/EU sulle unità da diporto.

³ Va tuttavia menzionata la presenza di associazioni e società di riferimento per le norme e certificazioni: Marittime Coastguard Agency (MCA), l'International Maritime Organization (IMO) e RINA.

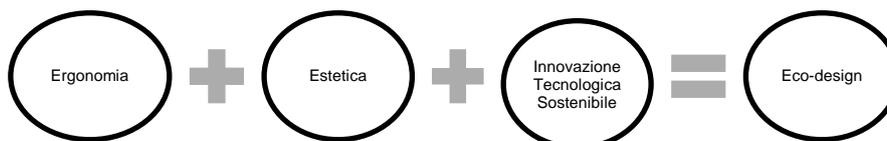
⁴ La prima misura attuativa della Direttiva EuP è l'implementazione della modalità *stand by/off*: regolamento adottato dalla Commissione Europea nel dicembre del 2008 ed è entrato in vigore il 7 gennaio 2009.

Sebbene i vari dispositivi non si riferiscano direttamente alla produzione di imbarcazioni da diporto (esclusa le direttive 2003/44/CE e 2013/53/EU), essi mirano alla diffusione del concetto di progettazione ecocompatibile (Vezzoli e Manzini, 2007; Thackara, 2008; Tamborrini, 2008; Di Maria e Bettiol, 2009; Zuccon, 2009), secondo un approccio dinamico ed olistico riassunto dal termine “*Eco-design*”. Trattasi di una filosofia di produzione capace di andare oltre la mera riduzione dell’impatto ambientale del prodotto, orientando piuttosto le politiche aziendali verso la creazione di un “*contesto di forte interazione fra scoperta scientifica, applicazione tecnologica, buon disegno ed effetto sociale positivo*” (Koenig, 1983, pp. 24). Giova sottolineare la rilevanza della dimensione sociale, intesa non solo come tutela della comunità locale (Benevolo, 2011), ma anche come l’implementazione di processi innovativi a carattere culturale e tecnologico in grado di garantire la massima accessibilità alle persone diversamente abili.

Il concetto di *eco-design*, ampio e articolato, può essere a nostro giudizio scomposto secondo tre dimensioni principali, graficamente rappresentate nella figura 3:

- 1) sul piano dell’ *ergonomia*: allude alla capacità di valorizzare l’interazione fra gli individui e la tecnologia, che permetta di vivere il rapporto con la natura e in particolare con il mare, rendendo la barca un piacevole *continuum* con la terra ferma (Zuccon, 2009);
- 2) sul piano del *profilo estetico*: si riferisce ad alte prestazioni nel *design*, con una ricerca stilistica attenta alle nuove tendenze cercando di realizzare un carattere di “unicità del prodotto” (Nobili, 2012) ;
- 3) sul piano dell’ *innovazione tecnologica* (Tracogna, 2007; 2010): si rivolge alla dimensione della sostenibilità, declinata secondo le seguenti prospettive:
 - *design volto alla riduzione di risorse utilizzate*: limitare i materiali usati per la produzione e utilizzo di prodotti e servizi eco-efficienti a parità di *performance*;
 - *design rivolto al risparmio energetico*: miglioramento dell’efficienza energetica dei prodotti;
 - *design modulare per il riciclaggio*: *design* rivolto al riciclaggio dei materiali utilizzati e allo smontaggio più semplice al termine del ciclo di vita del prodotto;
 - *design “for all”*: progettazione degli spazi e servizi per le esigenze delle persone diversamente abili.

Fig. 3: La dimensione concettuale dell’ *eco-design*



Fonte: nostra elaborazione

L'attenzione ai contenuti della sostenibilità nei prodotti del comparto della nautica da diporto emerge tuttavia anche dal lato della domanda, soprattutto da parte di nicchie di mercato costituite da utilizzatori esperti, affascinati dall'esplorare nuove strade con uno stile più sobrio e semplice, che permetta di vivere la forte relazione fra uomo e natura (Pencarelli e Forlani 2007; Benevolo, 2010).

Tali tendenze - secondo alcuni - risultano essere particolarmente influenzate da fattori contingenti, come il crescente costo dei combustibili fossili, gli effetti della crisi economica che ha ridotto il potere di acquisto dei consumatori (Bruni e Carcano, 2009; Quildon e Pun, 2011; GreenItaly, 2012), i divieti imposti dalle autorità locali in merito all'accesso di imbarcazioni inquinanti in alcune zone esclusive (Moschini, 2009) e, non ultimo, l'affermazione e il diffondersi di una *ethical mind* degli individui verso comportamenti dannosi per l'ambiente (Gardner, 2007).

In questa prospettiva, la capacità delle imprese del comparto di produrre secondo logiche di *eco-design* si sostanzierebbe in innovazioni progettuali orientate al miglioramento delle *performance* e del *comfort* a bordo, al risparmio energetico, all'ergonomia degli scafi per rendere più piacevole la navigazione, all'uso di materiali non inquinanti, a motori efficienti e poco rumorosi, oltre che alla crescente attenzione ad attività fino a pochi anni fa non considerate come lo *smaltimento sostenibile* delle imbarcazioni stesse (Grande, 2009). Questo anche nell'ottica di un posizionamento da *first mover* di fronte a probabili nuove regole europee a favore di produzioni ecologiche, aggiungendo alla tradizionale gamma di imbarcazioni, anche modelli concepiti per la nicchia di domanda interessata alla sostenibilità.

Una produzione nautica che si orienti alla sostenibilità, quindi, riconfigurerebbe l'intero *value system* a partire dalla revisione del sistema di offerta, per poi diffondersi tra le varie imprese coinvolte nel processo di *value creation*.

Tale ri-orientamento risulta assai complesso e ricco di ostacoli, a causa di fattori strutturali come la debole consapevolezza strategica delle imprese e il forte sbilanciamento del potere contrattuale a favore dei cantieri terminali (Nobili, 2012). L'elemento chiave per una ricostruzione in senso sostenibile dell'industria nautica pare dunque essere l'orientamento alla sostenibilità delle singole imprese in essa operanti, potenzialmente foriero di innovazioni di prodotto e di processo capaci di accrescere il valore percepito e consegnato ai consumatori. In tale prospettiva e secondo tale logica si sviluppa l'analisi empirica di seguito riportata.

3. Analisi empirica

3.1 Framework concettuale e metodologia

Obiettivo dello studio è valutare il grado di orientamento alla sostenibilità di un gruppo di imprese nautiche marchigiane. Il modello teorico di riferimento (Pencarelli e Splendiani, 2012), illustrato nella Figura 4, si compone essenzialmente di due dimensioni: la prima inerente la cultura imprenditoriale e la seconda quella

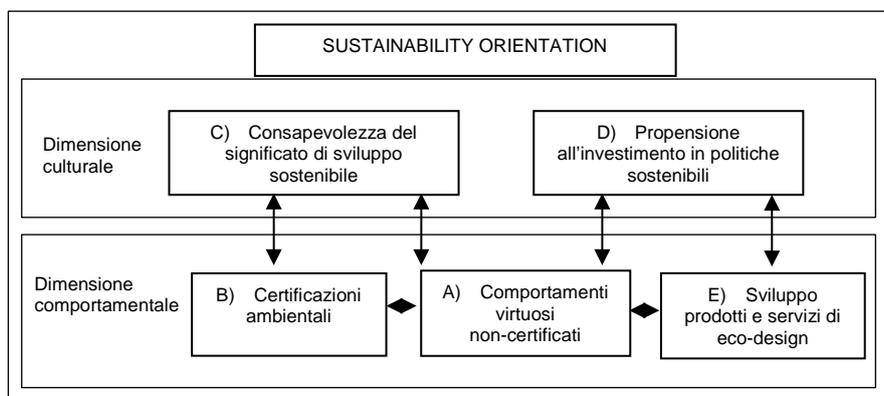
dei comportamenti effettivamente praticati dall'impresa o dalle imprese oggetto di valutazione.

La *dimensione culturale* attiene ai principi e alle credenze dichiarate dall'imprenditore e mira a cogliere la predisposizione all'attuazione di politiche orientate alla sostenibilità. Ad una prima analisi tale dimensione potrebbe essere intesa come propedeutica ad un effettivo impegno in politiche sostenibili, ma il rapporto tra le due risulta invece assai meno lineare e deterministico. Le variabili indicative di tale dimensione sono la consapevolezza circa il significato stesso di orientamento alla sostenibilità e la propensione all'investimento in politiche sostenibili.

La *dimensione comportamentale*, invece, mira a valutare l'effettiva applicazione di politiche per la sostenibilità, declinate su tre livelli:

- adozione di condotte finalizzate all'ottenimento di certificazioni ambientali e di qualità, le quali, oltre ai benefici nella gestione operativa dell'impresa, hanno l'obiettivo di rafforzare il corporate *brand* nei confronti degli *stakeholders* (bilancio sociale, certificazioni e *partnership*, ecc.);
- comportamenti virtuosi non certificati, ovvero le misure adottate all'interno dell'impresa in favore di uno sviluppo sostenibile (dotazione tecnologica per risparmio energetico e idrico, produzione energia da fonti rinnovabili, strumenti per la raccolta differenziata, ecc.);
- sviluppo di prodotti e servizi di *eco-design*: progettazione e sviluppo di prodotti eco-compatibili, con coinvolgimento di tutti gli attori della *supply chain* e del *value system*.

Fig. 4: Le componenti dell'orientamento alla sostenibilità delle imprese della nautica da diporto



Fonte: adattamento da Pencarelli e Splendiani, 2012

La ricerca ha richiesto la raccolta di una rilevante quantità di dati, attraverso tre diversi - ma integrati - piani di analisi (Yin, 2009).

Il primo è l'intervista semi-strutturata (Corbetta, 1999) rivolta a 30 imprese⁵ di settore con sede legale o operativa nella Regione Marche⁶. Il campionamento adottato è di tipo non probabilistico, ovvero un campionamento ragionato⁷, attraverso la quale si è cercato di rappresentare l'intero universo della nautica da diporto, bilanciando le imprese terminali con quelle di fase.

Un secondo strumento è l'intervista semi-strutturata rivolta a due esponenti di associazioni di categoria⁸ e al responsabile scientifico del progetto ENA. Come ogni intervista non strutturata, i colloqui non hanno seguito un *set* di domande prestabilite, ma una traccia indicativa che mettesse in luce la relazione fra politiche sostenibili e imprese.

Infine si è ricorso all'analisi documentale (Corbetta, 1999), attraverso i siti internet delle imprese intervistate al fine di approfondire alcuni aspetti emersi dalle interviste.

Il *mix* degli strumenti prescelti (interviste qualitative non strutturate e analisi dei siti), è sembrato il migliore ai fini dell'indagine, avendo la ricerca l'obiettivo di cogliere gli elementi della gestione strategica dell'impresa nei confronti delle politiche sostenibili.

I maggiori limiti ascrivibili al lavoro riguardano la limitatezza del numero di imprese indagate, oltre alla mancanza di un'analisi longitudinale volta a cogliere i cambiamenti dei comportamenti strategici nel tempo.

3.2 *Le imprese oggetto di analisi*

Il gruppo di aziende sotto indagine è costituito da 5 imprese terminali e 25 imprese di fase. Nel 66% dei casi il fatturato non supera i due milioni di euro, il 17% delle imprese si posiziona tra 2 e 10 milioni di euro, mentre il rimanente 17% del campione fattura oltre 10 milioni di euro.

Con riferimento al numero di addetti, il 69% delle aziende intervistate dichiara di avere meno di 10 dipendenti, il 17% si posiziona nella classe tra 11-50 dipendenti, mentre solo il 14% afferma di superare i 50 dipendenti.

Le aziende che si posizionano nelle fasce più alte (per fatturato e dipendenti) sono le imprese terminali, mentre le imprese di fase si concentrano per la quasi totalità dei casi nelle fasce più basse.

Le imprese di fase realizzano la quasi totalità del fatturato sul mercato nazionale

⁵ Le interviste fanno parte dello studio dei "fabbisogni formativi delle imprese della nautica da diporto nella regione Marche" effettuate nel corso del Progetto ENA.

⁶ Nel caso di una impresa terminale è stato ritenuto sufficiente la localizzazioni di siti produttivi nella Regione Marche.

⁷ In questo tipo di campionamento le unità vengono scelte dal ricercatore senza procedure casuali, in base ad un ragionamento (in sostanza uno o più criteri).

⁸ In particolare, gli intervistati sono stati: Francesco Buscaglia e Valeria Bertani (Confindustria Pesaro e Urbino), Moreno Bordoni (CNA Pesaro e Urbino), Silvana Della Fornace (Confartigianato Pesaro e Urbino) e infine a Ezio Businaro (responsabile scientifico progetto ENA). Le interviste sono state effettuate nel gennaio 2013.

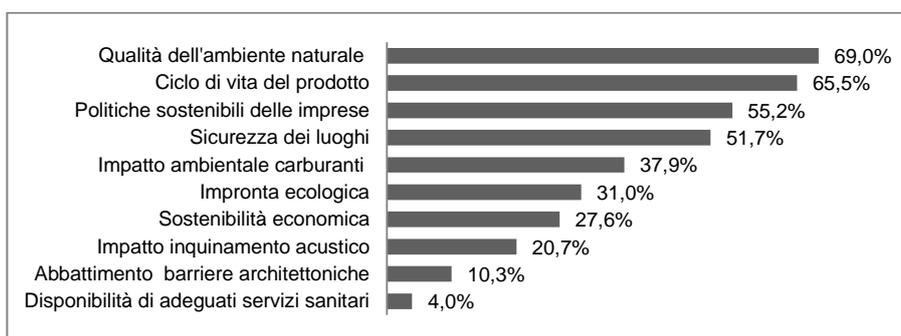
(88,1%), mentre le imprese terminali conseguono buona parte del fatturato all'estero (76,6%).

3.3 Risultati

3.3.1 Dimensione culturale

Per quanto concerne la dimensione culturale, nelle interviste sono state poste due differenti domande: la prima per valutare se gli intervistati sono consapevoli del significato di sviluppo sostenibile, attraverso la selezione di quattro variabili fra una serie proposta (Figura 5).

Fig. 5: Domanda del questionario: quali fra le seguenti variabili sono collegate al tema dello sviluppo sostenibile?



Fonte: nostra elaborazione

Le variabili che presentano una frequenza maggiore sono: qualità dell'ambiente naturale (69,0%), valutazione dell'intero ciclo di vita dell'imbarcazione (65,5%), impegno da parte delle imprese in politiche rivolte alla sostenibilità (55,2%) e sicurezza dei luoghi (51,7%).

Quasi tutti gli imprenditori comprendono il significato di sviluppo sostenibile e lo interpretano principalmente attraverso la prospettiva ambientale.

Nella seconda domanda si è cercato di valutare la propensione o la volontà di effettuare investimenti rivolti allo sviluppo sostenibile.

La maggior parte degli intervistati (75%) considera importante pianificare strategie future rivolte alla sostenibilità, il 22% non ha una chiara posizione sul tema collocandosi nella categoria "non so", mentre solo un intervistato dichiara che non vale la pena investire in tali politiche.

Tra le motivazioni di coloro che ritengono importante investire in politiche rivolte alla sostenibilità, emerge che l'opzione più selezionata è "perché produce benefici per il futuro" (54,2%), a seguire "perché è un obbligo morale" (29,2%) e infine "perché è quello che vuole il mercato" (16,8%).

Dall'analisi delle diverse tipologie d'impresa che rispondono positivamente non emergono particolari differenze.

Emerge nel complesso una buona consapevolezza degli intervistati circa il significato di sviluppo sostenibile e delle sue possibili implicazioni nel comportamento dell'impresa. Tuttavia, tale sensibilità ai temi che riguardano la sostenibilità sembra legarsi maggiormente al tema dello sviluppo sostenibile globale e non all'effettiva esistenza di una nuova domanda di mercato *green*.

3.3.2 Dimensione comportamentale

Il secondo livello di analisi riguarda la dimensione comportamentale e si basa su tre differenti ambiti di osservazione.

Il primo prende in considerazione l'ottenimento di certificazioni ambientali e di qualità da parte delle imprese intervistate.

Fra le 30 imprese intervistate, solo 6 dichiarano di possedere certificazioni ambientali; tra queste 3 sono imprese terminali e 3 di fase.

La maggior parte delle imprese non certificate (22 casi su 25) sono quelle di fase, mentre 3 imprese terminali su 5 dichiarano di avere almeno una certificazione ambientale. Il diverso comportamento delle imprese terminali rispetto a quelle di fase si può spiegare con il fatto che mentre le prime utilizzano la certificazione ambientale anche come veicolo di comunicazione di mercato, cercando di intercettare i segmenti di domanda attenti e sensibili alle problematiche ecologiche e della sostenibilità, le imprese di fase non vedono vantaggi diretti e tangibili dall'adozione di queste pratiche di certificazione.

Le certificazioni conseguite riguardano per questo in misura maggiore i temi della qualità di processo e di prodotto e sono nella quasi totalità dei casi gli unici strumenti utilizzati: cinque imprese dichiarano di aver ottenuto l'ISO 9001 e in singoli casi ISO 14001, EMAS e OHSAS 18001.

Un secondo aspetto indagato riguarda le pratiche virtuose non certificate, chiedendo agli intervistati di indicare quali, tra le seguenti opzioni, vengono applicate nell'attività ordinaria dell'impresa:

- inserimento di strumenti tecnologici per il risparmio idrico (6,6%);
- inserimento strumento tecnologici per risparmio energetico (10,0%);
- introduzione strumenti raccolta differenziata (73,3%);
- utilizzo fonti energetiche rinnovabili (13,3%);
- acquisti verdi (6,6%).

Solo gli strumenti per la raccolta differenziata (73%) sono presenti in misura significativa, mentre le altre opzioni presentano una debole intensità. Fra le diverse tipologie di impresa non emergono particolari differenze.

Per quanto riguarda il terzo profilo di analisi, vale a dire lo sviluppo di prodotti di *eco-design*, solo 7 aziende (il 23% del campione) dichiarano di aver già attivato processi di questo tipo.

Da un'analisi qualitativa delle due tipologie di imprese in esame, emerge come fra le imprese terminali 3 imprese su 5 abbiano già attivato tali progetti, mentre fra

le imprese di fase solo 4 imprese su 25 hanno attivato innovazioni guidate dai processi di *eco-design*, ed in particolare terzi fornitori di attività di progettazione.

Per comprendere e approfondire quali fossero le caratteristiche dei prodotti di *eco-design* richiamati in figura 3 e sui quali le imprese terminali si stanno orientando, è stata effettuata un'analisi dei siti internet delle imprese che hanno risposto positivamente alla domanda.

È risultato che solo nei siti di tre imprese terminali si sono riscontrate informazioni rivolte a descrivere le caratteristiche dei prodotti di *eco-design*, mettendo in luce una maggiore attenzione alla comunicazione di mercato volta a rappresentare una maggiore sensibilità ai temi della sostenibilità.

Dall'analisi dei siti sono emersi elementi innovativi che riguardano il lato della sostenibilità, del *design* e dell'ergonomia dell'imbarcazione.

Per quanto riguarda la sostenibilità, lo sviluppo di motori ibridi a basso consumo (che rientra nella categoria *design* rivolto al risparmio energetico), assume un ruolo centrale.

Questo anche perché - come emerge dalle interviste effettuate alle associazioni di categoria locali⁹ - “i nuovi motori, oltre ad incidere dal lato dell'inquinamento in mare, consentono di perseguire un risparmio economico attraverso l'abbattimento dei costi di navigazione”.

Particolare attenzione viene rivolta al *design* dell'imbarcazione, con l'istituzione di centri stile specializzati che garantiscono la massima personalizzazione anche attraverso la consulenza creativa di artisti.

Anche per quanto riguarda l'ergonomia dell'imbarcazione, si sottolinea la ricerca di nuove forme progettuali che consentano da un lato di ottimizzare gli spazi interni e dall'altro di inserire sistemi di stabilizzazione che rendano la navigazione meno turbolenta e più piacevole.

Nel complesso si tratta di processi incrementali d'innovazione che mirano per lo più a politiche di *redesign del prodotto* (Wever *et al.*, 2008) con l'obiettivo di introdurre graduali miglioramenti per ridurre l'impatto ambientale dei prodotti esistenti.

Tra le imprese terminali, quelle che dimostrano un minor attivismo nei processi di *eco-design*, risultano essere i produttori di *superyacht* e *megayacht* (navi da diporto). Questo dato - come risulta anche dalle interviste¹⁰ - dipende dal fatto che “il cliente dell'extra lusso non ha bisogno di risparmiare, il core business è l'estrema personalizzazione, quindi il green non è un valore riconosciuto”.

In definitiva, per quanto concerne la dimensione comportamentale, la differenza maggiore riguarda le imprese di fase e le imprese terminali.

Le imprese terminali presentano un significativo grado di *sustainability orientation* - mettendo in campo le innovazioni più significative rivolte alla sostenibilità - mentre le imprese di fase non possono qualificarsi come imprese

⁹ Intervista a Francesco Buscaglia e Valeria Bertani (Confindustria Pesaro e Urbino) del gennaio 2013.

¹⁰ Intervista a Moreno Bordoni (CNA Pesaro e Urbino) del 10 gennaio 2013.

orientate alla sostenibilità. Tale dato è confermato anche dalle interviste effettuate alle associazioni di categoria locali¹¹ dei piccoli produttori nautici, “*le micro-imprese di fase sono obbligate dalla crisi a concentrarsi totalmente nella gestione dell’ordinaria attività per cercare di sopravvivere e non hanno le risorse necessarie per effettuare investimenti in ricerca e sviluppo*”.

Viceversa, le imprese terminali presentano un significativo dinamismo sulle certificazioni ambientali, ma soprattutto sulle politiche orientate allo sviluppo di prodotti di *eco-design* (3 imprese su 5 hanno già attivato questi processi).

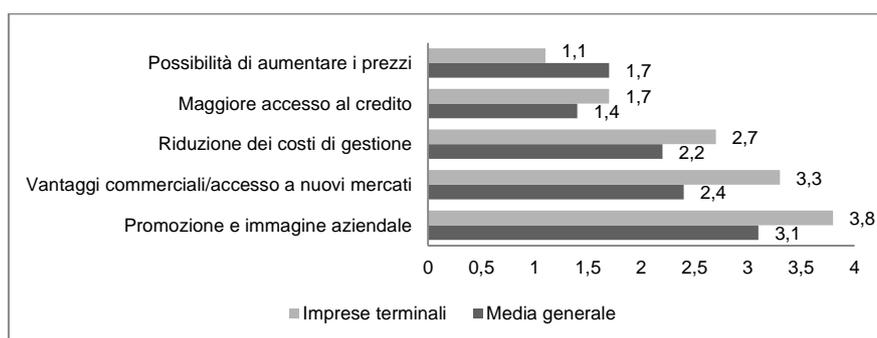
3.3.3 L’impatto sulla gestione strategica e sulla competitività delle politiche sostenibili

Dopo aver valutato la dimensione culturale e comportamentale delle imprese, si è cercato di comprendere quali effetti l’orientamento alla sostenibilità possa determinare sulla competitività delle imprese. Agli intervistati è stato chiesto di attribuire alle variabili in figura 6 un punteggio, con scala di valori da 1 a 5.

L’analisi è stata effettuata su due differenti livelli: il primo attiene alla media generale, il secondo prende in considerazione le sole risposte delle imprese terminali, che sono la tipologia d’impresa che manifesta un livello di orientamento alla sostenibilità più marcato.

Come si può notare, i valori medi risultano essere tendenzialmente bassi.

Fig. 6: Domanda del questionario: qual è l’impatto delle politiche sostenibili sulla competitività d’impresa?



Fonte: nostra elaborazione

Gli indicatori che ottengono i punteggi maggiori sono la promozione dell’immagine aziendale (3,1), il conseguimento di vantaggi commerciali e l’accesso

¹¹ Intervista a Silvana Della Fornace (Confartigianato Pesaro e Urbino) del 14 gennaio 2013.

a nuovi mercati (2,4). I tre indicatori che ottengono il punteggio minore sono: maggiore accesso al credito (1,4), possibilità di aumentare i prezzi (1,7).

Se confrontiamo i punteggi medi conseguiti dal campione con i punteggi medi delle imprese terminali risulta che le seconde dichiarano di ottenere maggiori benefici rispetto alla media del campione in relazione ai processi commerciali (3,8, contro una media di 3,1), alle attività di comunicazione (3,3 contro una media di 2,4) ed al contenimento dei costi di gestione (2,7 contro una media di 2,2).

Quanto emerso riflette a nostro avviso l'idea che al momento le politiche di sostenibilità siano concepite dalle imprese terminali del settore soprattutto e comunque in chiave di comunicazione di mercato, con considerazione sostanzialmente marginale delle altre fonti di vantaggio competitivo.

4. Conclusioni

Il lavoro parte da una breve ma indicativa osservazione del comparto della nautica da diporto in Italia, dalla quale emerge con chiarezza la perdita di competitività di un sistema che ha subito gli effetti più devastanti della crisi economica globale. Il recupero della competitività delle imprese passa anche attraverso nuovi orientamenti produttivi, maggiormente in linea non solo con la domanda ma anche con le politiche normative dettate dalla necessità di salvaguardare equilibri sociali ed ambientali a livello locale come a livello europeo. In tale prospettiva si inserisce la ricerca empirica avente come ambito geografico la regione Marche, tra le più colpite dalla crisi e dall'andamento negativo del comparto. Lo studio pone l'attenzione sul grado di orientamento alla sostenibilità delle imprese, anzitutto attraverso l'applicazione di un modello di analisi teso a valutarne l'intensità come sintesi tra adesione culturale ai principi della sostenibilità ed effettiva attuazione di scelte aziendali ad essi ispirate.

L'analisi empirica mostra una situazione assai variegata e ricca di evidenze contrastanti. Riguardo la dimensione culturale dell'orientamento alla sostenibilità emerge un buon grado di consapevolezza da parte delle imprese intervistate, siano esse terminali che di fase. I risultati più netti si riscontrano nell'aspetto relativo alla consapevolezza dichiarata e quindi alla disponibilità/propensione ad investire in politiche per la sostenibilità. Tuttavia tale consapevolezza si fonda maggiormente sull'idea che investire in politiche sostenibili "*produce benefici per il futuro*" e non tanto perché "*è un valore riconosciuto dal mercato*".

Per quanto riguarda la dimensione comportamentale, ovvero l'effettiva pratica di politiche orientate alla sostenibilità, si è riscontrata una disomogeneità tra le differenti tipologie d'impresa intervistate. Le imprese terminali dedicano adeguata attenzione alle attività di certificazione ambientale e alla progettazione di eco-prodotti, mentre le imprese di fase non adottano comportamenti particolarmente orientati alla sostenibilità, dimostrando come la dimensione culturale non rappresenti un prerequisito sufficiente ad un effettivo impegno in politiche sostenibili. Tale tendenza pare motivata da diversi fattori, tra i quali assume un ruolo centrale la piccola dimensione, spesso accompagnata da scarsità di risorse

finanziarie e manageriali, oltre che dall'assenza di un contatto diretto con il mercato. Ciò rende difficoltoso intravedere le opportunità legate a condotte orientate alla sostenibilità.

Il punto cruciale è che queste piccole imprese - essendo spesso prive delle risorse necessarie sia in termini di capacità finanziarie che di competenze - al fine di attuare una strategia di questo tipo dovrebbero percorrere la strada della collaborazione (Pencarelli, 1995; Penco, 2010). È infatti solo attraverso l'integrazione e la collaborazione che il sistema di piccole imprese potrà acquisire le risorse e le capacità necessarie per conquistare e controllare i fattori critici di successo del settore, come la sostenibilità (Bortoluzzi e Tracogna, 2011). A questo riguardo si sono messi recentemente in campo alcuni tentativi di realizzare contratti di rete nel comparto, per ora con risultati incerti e non quantificabili.

Per quanto concerne l'impatto delle politiche sostenibili sulla competitività delle imprese, emerge che per gli intervistati queste incidono significativamente solo sulle variabili che riguardano le politiche di comunicazione volte a rafforzare l'immagine e la reputazione aziendale e, in misura inferiore, l'accesso a nuovi segmenti di domanda, mentre non sembrano essere considerate requisiti cruciali per il successo a livello di gestione dei costi e dei prezzi. Come era facile prevedere, risulta inoltre che il peso maggiore alla variabile reputazionale e all'accesso a nuovi mercati è attribuito dalle aziende terminali, che hanno assegnato un punteggio di 3,8 all'immagine - contro una media di 3,1 - ed un punteggio di 3,3 (appena sopra lo score medio della scala di Likert) alla variabile commerciale - contro una media di appena il 2,4.

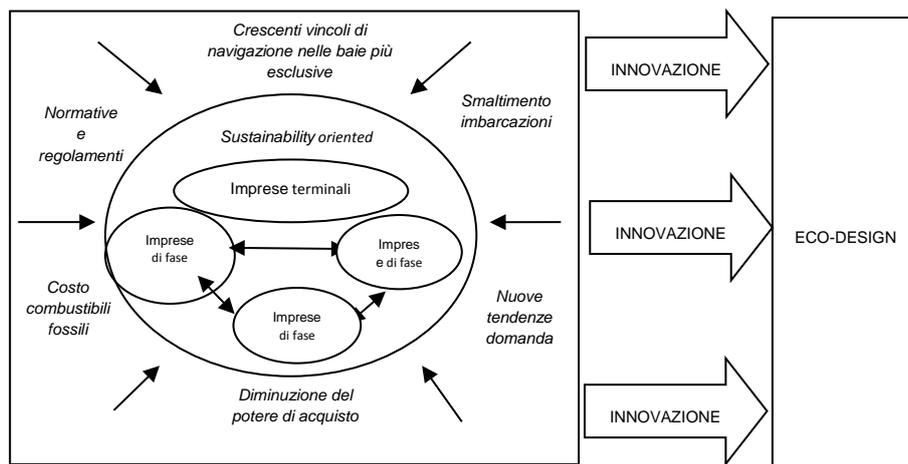
In questo modo le imprese del settore nautico marchigiano sembrano trascurare un tema di crescente importanza quale potrà essere a nostro avviso quello della possibile riduzione dei costi di produzione e di utilizzo delle imbarcazioni, nel quadro dell'emergente esigenza di maggiore accettabilità della nautica nell'ambito delle città portuali (Pencarelli e Forlani, 2007; Cherubini e Nastasi, 2006; Quagli, 2009), ove le comunità s'interrogano sugli effetti inquinanti del settore, premendo per una maggiore attenzione agli equilibri eco-sistemici. Inoltre non si tiene sufficientemente conto della presenza nel mercato mondiale di un numero crescente di utilizzatori sensibili ai temi della sostenibilità e dell'*eco-design*, specie laddove riferiti alle tematiche dell'ergonomia e della facilità di fruizione per le persone portatrici di disabilità legate allo stato di salute, all'età ed ad altre forme di possibile *handicap*. Vanno inoltre colti i segnali provenienti dai regolatori mondiali ed europei, che probabilmente metteranno in campo norme sempre più vincolanti per i produttori, orientandoli verso processi guidati dall'*eco-design*.

Per questo le future scelte strategiche delle imprese della nautica da diporto non potranno prescindere dall'attivare processi d'innovazione tecnologica guidati dal tema della sostenibilità, inteso sia nella dimensione ecologica ed ambientale, che in quello sociale ed economico. La sostenibilità dei prodotti e dei processi produttivi, dunque, come nuovo ed importante fattore critico di successo del settore, da perseguire anche come veicolo di differenziazione in grado di determinare vantaggi competitivi *da prima mossa*, aggiungendosi ai tradizionali fattori di competitività

del settore, come la tecnologia, l'estetica, la funzionalità e la *performance* e la dimensione del lusso delle imbarcazioni.

Per questo si rende necessario - in un ottica di lungo periodo - che le imprese terminali coinvolgano tutta la tradizionale catena estesa del valore (sistema del valore), trasformandola in una "*Green supply chain*", imponendo l'applicazione di *standard* produttivi di filiera sostenibili (Figura 7).

Fig. 7: Le politiche di eco-design come output di processi innovativi delle imprese della nautica da diporto sustainability oriented



Fonte: nostra elaborazione

Tali *standard* e politiche operative, stimolate - se non obbligate - da fattori esterni alle imprese, esercitano una influenza diretta sul comportamento strategico. Esempi, in tal senso, possono essere le normative e i regolamenti sulla produzione, l'aumento del costo dei combustibili fossili, il problema dello smaltimento delle imbarcazioni alla fine del ciclo di vita, ecc. Tali input esterni, congiuntamente a fattori interni all'impresa e relativi alla componente culturale, stimolano innovazioni nei processi produttivi, classificabili all'interno della filosofia dell'*eco-design*.

La sfida riguarda dunque non solo le aziende terminali, ma anche quelle di fase, sebbene non possa sfuggire che non tutte le piccole imprese terziste coinvolte nel sistema saranno in grado di inserirsi in circuiti relazionali di questo tipo; questo dipenderà soprattutto dalla qualità delle risorse e delle competenze interne, nonché dall'abilità di padroneggiare il linguaggio delle reti (Pencarelli, 1995).

Su questi temi la ricerca è chiamata a ulteriori sentieri di approfondimento, a partire dalla comprensione delle effettive dinamiche della domanda e delle regolazioni di mercato, fino ad approdare alle possibili interrelazioni e sinergie competitive che il sistema nautico da diporto regionale saprà intrattenere con altri

sistemi e comparti in un'ottica di nuovo "sistema del valore allargato" (Ferrero e Fortezza, 2005), orientato alla sostenibilità.

Bibliografia

- ANTONELLI G., BISCHI G.I., VIGANO' E. (2005), *La sostenibilità nel settore della pesca. Modelli, politiche, esperienze in un'area del litorale romagnolo-marchigiano*, FrancoAngeli, Milano.
- BENEVOLO C. (2010), "Turismo nautico - Una sfida per il destination management", *Rivista di scienza per il turismo*, n. 3, pp. 105-129.
- BENEVOLO C. (2011), "Problematiche di sostenibilità nell'ambito del turismo nautico in Italia", *Electronic journal of management*, n. 2, pp. 1-17.
- BORTOLUZZI G., TRACOGNA A. (2011), "Processi di innovazione e fattori di competitività nei cluster internazionali della nautica", *Sinergie*, n. 84, pp. 89-118.
- BRUNI M., CARCANO L. (2009), *La nautica italiana - Modelli di business e fattori di competitività*, Egea, Milano.
- CHERUBINI S., NASTASI T. (2006), *Il marketing della nautica da diporto: dal prodotto al sistema nautico integrato*, Nautica Editrice, Roma.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- DI MARIA E., BETTIOL M. (2009), "Management dell'innovazione", in Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (a cura di), *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- FERRANDO M., MORRA M.C., MAZZUCHELLI A. (2014), "Il progetto Innautic", in Di Gregorio A. (a cura di), *L'esercizio di foresight. Una risorsa di conoscenza per la competitività dei territori*, Franco Angeli, Milano.
- FERRERO G., FORTEZZA F. (2005), "Processi di creazione del valore e sistemi locali di imprese nel settore della nautica da diporto", *Small Business*, n. 3, pp. 73-107.
- FONDAZIONE SYMBOLA & UNIOCAMERE (2010), "Innovazione ed efficienza nella competitività della nautica", *Rapporto Green Italy*, Roma.
- FONDAZIONE SYMBOLA & UNIOCAMERE (2011), "L'economia verde sfida la crisi", *Rapporto Green Italy*, Roma.
- FONDAZIONE SYMBOLA & UNIOCAMERE (2012), "La nautica italiana. Reti territori e sostenibilità", *Rapporto Green Italy*, Roma.
- FORTEZZA F. (2008), *Processi strategici e di marketing nel settore della nautica da diporto*, Franco Angeli, Milano.
- GARDNER H. (2007), "Una voce fuori dal coro", *Harvard Business Review Italia*, n. 4, pp. 1-8.
- GRANDE S. (2009), "Smaltimento e dismissione di imbarcazioni a fine vita commerciale utile", in Bruni M., Carcano L. (a cura di), *La nautica italiana - Modelli di business e fattori di competitività*, Egea, Milano.
- KOENIG G.K. (1983), "Design: rivoluzione, evoluzione o involuzione?", *Ottagono*, n. 68, pp. 24.
- LAZZARETTI L., CAPONE F. (2009), "Industrial district effects and innovation in the Tuscan shipbuilding industry", *IERMB Working Paper in Economics*, n. 09.03.
- MARIANI A., VIGANO' E. (2002), *Il sistema agro-alimentare dell'Unione Europea. Economia e politiche*, Carocci Editore, Roma.
- MOSCHINI R. (2009), *Aree protette e nautica sostenibile*, ETS, Pisa.

- NOBILI E. (2012), "I sistemi nautici tra crisi e opportunità. L'esperienze della provincia di Pesaro e Urbino", in Quattrococchi B., (a cura di), *Economia del mare e processi d'internazionalizzazione. Verso una rete transazionale per il Mediterraneo*, Franco Angeli, Milano.
- PENCARELLI T. (1995), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2007), *Turismo nautico e porti turistici. Quali prospettive nelle Marche?*, Quattroventi, Urbino.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2012), "Imprese turistiche e sostenibilità: evidenze empiriche nella provincia di Pesaro e Urbino", *XXXIII Annual Conference of Regional Science (A.I.S.Re.)*, Roma, Settembre 13-15.
- PENCO L. (2010), "Dai sistemi locali ai network de-territorializzati: verso i meta-distretti e le reti tra distretti", *Sinergie*, n. 83, pp. 3-29
- PROGETTO ENA (2012), "Report 03_ricerca fabbisogni conoscitivi_analisi del questionario imprese", www.progettoena.it.
- QUAGLI A. (2009) (a cura di), *Analisi gestionale dei porti turistici nella nautica da diporto. Il caso di Imperia*, Franco Angeli, Milano.
- QUILDON L.F., PUN K.F. (2011), "Development of a Value Creation Programme in the YachtingServices Cluster: A Value Management Approach", *The West Indian Journal of Engineering*, n. 33, pp. 71-77.
- RAPPORTO GREENITALY (2010), *Innovazione ed efficienza nella competitività della nautica*, Fondazione Symbola & Unioncamere, Viareggio.
- RAPPORTO GREENITALY (2011), *L'economia verde sfida la crisi*, Fondazione Symbola & Unioncamere, Gaeta.
- RAPPORTO GREENITALY (2012), *La nautica italiana. Reti territori e sostenibilità*, Fondazione Symbola & Unioncamere, Roma.
- TAMBORRINI P. (2009), *design sostenibile. oggetti, sistemi e comportamenti*, Electa, Milano.
- THACKARA J. (2008), *In the bubble: design per un futuro sostenibile*, Allemandi, Torino.
- TOLA A. (2013) (a cura di), *Il settore della nautica nel Nord Sardegna. Innovazione tecnologica, sviluppo competitivo e dinamica di crescita delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- TRACOGNA A. (2007), *I cluster del mare: nautica da diporto e cantieristica navale in Friuli Venezia Giulia*, Franco Angeli, Milano.
- TRACOGNA A. (2010), *I cluster del mare: analisi comparativa, forme di governance e politiche di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- UCINA (2008, 2009, 2010, 2011, 2012), *La nautica in cifre*, Genova
- VEZZOLI C., MANZINI E. (2007), *Design per la sostenibilità ambientale*, Zanichelli Editore, Bologna.
- WEVER R., BOKS C., BAKKER C.A. (2008), "Sustainability within Product Portfolio Management", *Sustainable Innovation Conference Malmö*, Ottobre 27-28, pp. 219-227.
- YIN R.K. (2009), *Case study research: design and methods*, Sage publications, Beverly Hills.
- ZUCCON G. (2009), "Il design per la crisi", in Bruni M., Carcano L. (a cura di.), *La nautica italiana. Modelli di business e fattori di competitività*, Egea, Milano.

Overcoming the barriers to the innovations diffusion through diffusion-oriented policies. The case of Li-Ion Battery for Electric Vehicles[♦]

ILARIA TUTORE^{*} MARCO FERRETTI^{**} MICHELE SIMONI^{***}

Abstract

Purpose of the paper: The paper aims at developing a theoretical framework that links diffusion policies to the types of barriers to which theoretical models of diffusion of innovation implicitly or explicitly refer.

Methodology: The conceptual framework is based on an extended literature review. The model is applied to an empirical case: the technology policy applied to diffuse the Li-Ion battery for electric vehicles.

Findings: Literature has deeply analysed the policies for the development of innovations, but analysed the policies for innovations diffusion much less. To fill this gap, the study highlights that an effective approach to the diffusion of a new technology should be based on a careful analysis of the barriers to such diffusion and on a set of policies that simultaneously act on these barriers.

Research limits: Additional empirical studies are required to assess the applicability of the proposed conceptual framework.

Practical implications: The conceptual framework of this paper has implications for scholars and policy makers. For scholars the paper opens the path towards the deepening of a subject that is still little studied. For policy makers the research provides a conceptual tool to guide their choices in supporting the diffusion of relevant technologies.

Originality of the paper: The paper classifies the barriers to the diffusion of a new technology, providing a different perspective on theoretical studies on the diffusion of innovations. It proposes a theoretical framework that links policies supporting the

-
- ♦ The paper is the result of the joint efforts of the Authors. In particular, Iliaria Tutore has written the following paragraphs: 5, 6; Marco Ferretti has written the following paragraphs: 1, 2; Michele Simoni has written the following paragraphs: 3, 4.

The authors acknowledge the financial support of the National Interest Research Program (PRIN 2009) "Linee di intervento a supporto dei processi di diffusione delle innovazioni nei settori del Made in Italy".

* Research Fellow - University of Naples "Parthenope"
e-mail: ilaria.tutore@uniparthenope.it

** Associated Professor - University of Naples "Parthenope"
e-mail: marco.ferretti@uniparthenope.it

*** Associated Professor - University of Naples "Parthenope"
e-mail: michele.simoni@uniparthenope.it

dissemination of an innovation to the diffusion barriers for the first time. The potential explanatory power of the model is verified through a concrete case study.

Key words: diffusion of innovation; barriers to diffusion; diffusion policies; lithium batteries; electric cars

1. Introduction

The diffusion of innovation (DOI) is topic of interest for a large range of disciplines. The phenomenon, approached from several different points of view, has been described as “the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among members of social system” (Rogers, 1995, p.5). Many sociologists make a distinction between the words “innovation” and “technology”; they define an innovation as an idea or object that is perceived as new by an individual, and technology as a design for instrumental action.

More specifically, technological diffusion is defined as the “process by which innovations (new products, new processes, new management methods) spread within and across economies” (Stoneman, 1976). Rogers (1995) stressed that since most new ideas are technological innovations, it is meaningful to treat innovation and technology as synonyms.

Studies on DOI address relevant issues about the characteristics, determinants and effects of the adoption process (Antonelli, 2006). In particular, scholars have attempted to understand why adoption and later diffusion are not instantaneous and all firms do not adopt the innovation at the same time (Stoneman, 1976). Different models have been provided in order to better understand the diffusion of innovation. Generally, these models focus on diffusion delays, analyzing the factors that affect the diffusion process (Goldfarb, 2005).

Although literature on innovation technology has analyzed how this diffusion process occurs over time in depth, only few studies explicitly focused on the role covered by technology policy in speeding up the diffusion process.

Generally, policy initiatives have tried to concentrate mainly on the attempt to generate and exploit technology invention or innovation. Technology policy questions, as highlighted by Dasgupta and Stoneman (2005), are all related to technology generation, leaving out the *dissemination* dimension of new technology (Hahn and Yu, 1999). On the contrary, diffusion-oriented policy (Chiang, 1991) aims at promoting the acquisition, diffusion and assimilation of a new technology in a certain determined industry.

Ergas (1987) specified that the first priority in setting technology policies is to ease the constraints and rigidities which slow the diffusion of new skills, technical capabilities and the later technological innovation. These barriers represent an extra cost for adopters that can stop or shape the innovation process (Budunchi and Smart, 2010).

For this reason it could be useful to recognize the main rigidities that impede or slow down diffusion processes in order to identify which diffusion policy could be used to reduce the effects of such extra costs.

In accordance with these considerations, the aim of the paper is to provide a theoretical framework that classifies technology policies according to the different barriers to the diffusion of innovation that they intend to reduce.

Contributions to literature on our theoretical framework are manifold. First the framework provides a comprehensive view of various diffusion policies, filling the gap in innovation management studies that are mainly focused on “mission-oriented” policy.

Secondly, the study deepens the understanding of the role of technology policy in reducing the costs of innovation diffusion. From a theoretical perspective this allows scholars to develop a research agenda that considers the role of technology policies that may foster a massive adoption of an innovation within an industry. From a practical point of view the framework allows managers and policy makers to turn their attention to diffusion costs when setting policies aimed at overcoming barriers to innovation diffusion.

The paper starts by examining the literature on technological policy diffusion; the second part explores the main barriers to the diffusion of innovation; in the third part, technology policy and its barriers are combined in a comprehensive theoretical framework that will be tested through an empirical case: the technology policy adopted to favor the market introduction of Li-Ion battery powered vehicles.

2. The idea of technology policy

Technology policy can be defined as that designed and/or implemented to affect the innovative performance of a nation and/or of specific industries by influencing the decision to develop, commercialize and/or adopt new technologies (Mowery, 1995; Hahn and Yu, 1999). Technology policy can come both from governments and from technology suppliers: the main purpose of these policies is to spread technological capabilities throughout the industrial structure, thus facilitating the ongoing and the incremental adaptation to change (Ergas, 1987).

In past years, economic literature on technology and public policy has focused predominantly on generation policies, underestimating the effects of policy interventions in the diffusion process. However, some scholars have also started to consider the relevance of policies aimed at sustaining the diffusion of a new technology (Chiang, 1991; Stoneman and Diederer, 1994; Hahn and Yu, 1999; Caerteling *et al.*, 2008). Indeed, according to Ergas (1987) technology policies should be more oriented towards ensuring effective technology utilization than stimulating new ideas. The author proposed a specific taxonomy to classify the two different policies: the “mission-oriented” policy aimed at generating new ideas and encouraging R&D, and the “diffusion-oriented” policy, more focalized on spreading such innovations.

Specifically, the “diffusion oriented” policy focuses on technology acquisition, diffusion and adaptation, as it spins on or trickles up existing products and industries (Chiang, 1991).

On the other hand, Hahn and Yu (1999) suggested that technology generation and diffusion policies are cyclical since technology change must be analysed as a whole rather than separated parts of invention, innovation and diffusion. They argue that there exists a bi-directional and cyclical linkage between these policies: policies aimed at technology generation could improve technology diffusion and vice-versa (Hahn and Yu, 1999).

Policy issues are important in technology matters because the market for technology is imperfect (Hahn and Yu, 1999). As Arrow (1962) suggested, the incomplete appropriability of technology refers to the fact that invention or innovation (or more generally knowledge and information) have some of the public goods’ characteristics, which provides preliminarily evidence of market failure and therefore causes -for example- the need for government intervention (Hahn and Yu, 1999).

Stoneman and Diederer (1997) envisaged three main sources of market failure: imperfect information, market power and externalities.

Information asymmetries represent the first source of market failure. In order to reduce the inaccuracy of technology expectation, policy intervention is desirable to the point where the marginal benefit of information provision is equal to the marginal cost of that intervention: both private and public policies allow a better diffusion process that is not necessarily the fastest one. The second source of market failure is represented by the market structure, but there is no clear prediction in the literature about which market structure will generate optimal diffusion. Finally, externalities are the third main source of market imperfection. Negative externalities occur if the adoption of technology by one firm negatively affects all other firms, where the effect of these impacts is not being accounted in the adoption choice.

The rationale part of technology policies is based on these market imperfections. In cases where imperfections make its intervention necessary, the central Government represents an important catalyst in the process of innovation and diffusion by using a wide range of policies it plays the role of technology sponsor and diffuser.

As a matter of fact, the role of Governments in the development and enhancement of innovative performance in economies is widely recognized.

Following the assumption of “endogenous growth” proposed by Romer (1994), according to which “economic growth is an endogenous outcome of an economic system, not the result of forces that impinge from outside”(Romer, 1994, p. 3), policy makers cover a key role in stimulating the rate of R&D activities and the diffusion of innovations in order to enforce national competitiveness.

3. A theoretical model of the barriers to new technologies diffusion

Diffusion theories have their origins in the explanation of the adoption of technological change by farmers (Rogers, 1995). Since then, the scope of diffusion theories and associated empirical research has broadened (Nutley *et al.*, 2002) to include education, anthropology, geography and sociology, believed to complement one another (Kelly, 1978). Indeed, “diffusion is a complex social phenomenon which clearly involves both economic and non-economic factors” (Warner, 1974, p.438).

Studies on DOI address relevant questions about the characteristics, determinants and effects of the adoption process (Antonelli, 2006). In particular, scholars have attempted to understand why diffusion and later adoption are not instantaneous and why all firms do not adopt the innovation at the same time (Stoneman, 1976).

Using different perspectives, several approaches have been developed in order to analyze how this diffusion process occurs over time, which factors affect the diffusion pattern and why adopters choose a specific technology.

While a number of literature reviews (Baptista, 1999; Geroski, 2000; Meade and Islam, 2006) offer a clear understanding of the rationale behind each model of innovation diffusion, none of them systematizes an aspect that is common to all theories: i.e. the constraints that each theory considers as inhibiting innovation diffusion.

For this reason, an important step towards developing a comprehensive framework of technology policy starts with the study of the different kinds of barriers that each model of innovation diffusion has explicitly or implicitly assumed to be a driver of the phenomenon. Indeed, the identification of these barriers is a key issue, as they can stop or shape the innovation process (Budunchi and Smart, 2010). These barriers are considered as an extra-cost for adopters that slows down the diffusion process.

We have identified distinct categories of costs specifically stressed in each stream of research.

The most relevant models belong to the epidemic approach (Griliches, 1957, Mansfield, 1961; Bass, 1969¹) where diffusion is the result of information diffusion (Baptista, 1999).

The main outcome of this model is that when the number of users of a new product or invention is plotted versus time, it allows the development of the typical S-shape curve of diffusion. Similarly, it is represented as a bell-shape curve when frequency is plotted over time.

According to this approach, the aggregate model of diffusion depends on the frequency of contact between potential and actual users. The information flows among parties lead to an epidemic effect on the rate of technological diffusion (Bocquet *et al.*, 2007).

¹ Bass (1969) applied the model to consumer products, revealing the double effect of two means of communication: mass media and word of mouth.

In these models the role of information is emphasized by technology spillover or word of mouth among potential users.

Epidemic models consider that the diffusion of a new technology is the result of the reduction of the risk of adoption caused by the spreading of information on the benefits of the new technology (Bocquet *et al.*, 2007). As Geroski (2000) underlined, according to these theories, learning, expectation and uncertainty are related to costs of knowledge. Indeed if knowledge transfer is costly, agents with little information will be uncertain about the benefit of a new technology. The uncertainty of a new adoption primarily depends on the lack of information or asymmetries among users (Mansfield, 1961).

As suggested by the epidemic approach, the uncertainty of new technology rent is a significant barrier to the diffusion of innovation. In the identification of the lead market, Beise (2004) emphasized the role of reputable first adopters in signalling the credibility of innovation that can further reduce the risk of adoption.

As a matter of fact, the so-called demonstration effect is an important mechanism of diffusion (Mansfield, 1968) and allows the epidemic diffusion of innovation.

In contrast to the epidemic approach, probit models (Davies, 1979; Karshenas and Stoneman, 1993) calculate the diffusion path ranking firms by their characteristics. These models cover the gap of epidemic theories that simplify reality because undervalue that the adoption decision is a choice made by specific individuals or firms (Geroski, 2000).

This micro-foundation point of view assumes that adopters differ in some characteristics (such as firm size) that affect the profitability of adopting the new technology. These features could impact on other users' adoption costs.

Firms adopt the new technology as acquisition costs fall; these costs are assumed to fall over time. These costs can be recollectored as the ones that a potential adopter has to pay to employ new technology. The higher they are, the slower the diffusion takes place.

As acquisition costs fall, the cumulative benefit distribution is mapped out as a diffusion path, where early adopters achieve high returns by adopting while late adopters achieve low returns (Karshenas and Stoneman, 1993).

As rank models suggest (Davies, 1979; Karshenas and Stoneman, 1993) difference in adoption depends on firm characteristics such as size, status and financial resources.

Geroski (2000) extended the discussion on the role of costs to probit models: searching costs, switching costs and opportunity costs affect adoption choices.

According to economics literature, switching costs are one of the main barriers to technology adoption (Menanteau and Lefebvre, 2010; Bunduchi and Smart, 2010).

They include the costs of scrapping existing fixed production factors, the restructuring of production and marketing organizations and the re-skilling of personnel.

In contrast to Antonelli (2006), we consider switching costs a distinct category of costs, separated from acquisition and searching costs (Bunduchi and Smart, 2010; Zhu *et al.*, 2006) because they are more related to adopters than to technology itself.

The idea of complementarities among adopters' assets is consistent with the concept of switching costs. In accordance with this idea the diffusion of new technology is prompted only if it fits with other choices of the firm.

The cost and difficulty in reorganizing the production process around the new technology (David and Greenstein, 1990; Goldfarb, 2005) represents an important barrier to innovation adoption. According to Goldfarb (2005) and Helpman and Trajtenberg (1996) the lack of complementary technologies is an important explanation of slow adoption rate.

The complementary view is coherent with the concept of *preadaptation* developed by Cattani (2005). He found that the availability of a prior experience and a pool of skill is fundamental to have a positive effect on technological performance.

A higher level of compatibility of innovation, defined as "the degree to which an innovation is perceived as being consistent with the existing values, past experiences, and needs of the receivers" (Rogers and Shoemaker, 1971; p. 22), allows a faster innovation diffusion (Teng *et al.*, 2002). Switching costs are also affected by firms' existing competences and by the presence of dynamic capabilities (Teece and Pisano, 1994) that are considered the foundation of competitive advantage at the firm level and by the firm's ability to learn - i.e its "*absorptive capacity*" (Geroski, 2000). The organizations which control these capabilities will be more able to identify the most suitable innovation and adopt it: new technologies diffuse more rapidly in industries where these skills abound.

Finally, opportunity costs are created by previous investments and make the adoption of a new technology less convenient if its machinery has not yet been fully depreciated.

Antonelli (2006) identified in the irreversibility of capital goods a possible factor that delays the adoption and diffusion of a new technology. The duration of goods' economic life affects the diffusion process until "the variable costs of the production process with the old technology are lower than the total average cost obtained with the new technology" (p. 8).

Other literature thread stemming from game theory analyze the stock and order effect of diffusion of innovation (Reinganum, 1981; Fudenberg and Tirole, 1985; Karshenas and Stoneman, 1993; Erat and Kavadias, 2006). These studies focus on the strategic determinant of the adoption of innovation (Bocquet *et al.*, 2007). According to Karshenas and Stoneman (1993) technological adoption depends on the number of previous adopters. Indeed, diffusion occurs because once a firm adopts a specific innovation at a certain time, its competitors find it profitable to adopt it after the cost of technology has sufficiently decreased (Erat and Kavadias, 2006). For this reason, according to the stock mechanism of diffusion, the benefit deriving from the acquisition of the marginal adopter decreases as the number of previous adopters increases. In stock models, the impact of past adoptions on the return to a marginal adopter results from endogenizing the output decisions of firms (Karshenas and Stoneman, 1993). As firms acquire new technologies, their production costs fall, leading to changes in the output of firms and the industry, thereby affecting industry prices and the profitability of further adoption.

According to Ireland and Stoneman (1985) and Fudenberg and Tirole (1985) the returns from adopting a new technology depend on the adopters' position in the order of adoption. The models gave practical insights to firms' adoption decision, as they take into account how much waiting is necessary before adopting the innovation.

In these models, the adoption choice is affected by technology characteristics and costs, considered to decrease overtime. These costs include the purchase of patents and licenses, configuration and installation costs and costs for technological assistance and consultancy support. Naturally, when a technology innovation is introduced it is in an unfavorable position compared to existing technology, as it is more expensive, thus posing an important barrier to the diffusion process (Menanteau and Lefebvre, 2010).

Gerosky also explained the phenomenon of "information cascades" where the diffusion is contingent with the information adopted by the very first adopters while the remainder of the diffusion is best described as herd-like behaviour. He also argued that when network externalities are present, they strengthen the information cascade effect. The diffusion process between competing technologies ideally consists of three phases: the initial choice between various technologies, the lock-in with the chosen technology and finally, the bandwagon effect induced by imitation. From this point of view, the S-shaped curve is one of the possible outcomes of the diffusion rather than the starting point of the analysis (Geroski, 2000).

The presence of an interaction network could affect the diffusion of innovation (Deroian, 2002; Teng *et al.*, 2002; Antonelli, 2006). In fact, when a population of potential adopters interact with each other in order to form or confirm their opinion on a new technology, they are able to favour or impede the diffusion of innovation.

The network effect is also explained by the rise of institutional isomorphism among organizations. Indeed, according to the concept of the iron cage, the firm choice to adopt a new innovation is related to its need to receive *legitimacy* (DiMaggio and Powell, 1991). While early adopters of organizational innovations are commonly driven by a desire to improve performance, for later followers adoption provides legitimacy rather than improves performance (Meyer and Rowan, 1977).

At an aggregate level, the diffusion of innovation represents the outcome of organizational homogenization: since each member of the population is forced to adopt the innovation in order to reach legitimacy, the new technology spreads.

If a network already exists, the introduction of a new technology requires the network to form or shift its opinion on the innovation. Moreover it has been demonstrated that in markets with a higher level of social influence there is a degree of uncertainty concerning the new technology that affects the final success of innovation diffusion (Delre *et al.*, 2010). Consequently, the network structure can strongly affect the diffusion rate. To encourage network effects it is important to promote the spread of information among potential users. Network effects can rise in presence of technology standards that simplify the interrelation among different technologies, or in presence of network externalities that increase the utility users

gain from using a technology when the total size of the network or the availability of complementary goods increases (Hall and Khan, 2003).

The introduction of new technology also implies a change in existing relationships and routines in the network. Network transformation costs are another important barrier to new technology diffusion.

Table 1 summarizes the relevant barriers to diffusion of innovation classified through the essential review of main theoretical DOI research.

Tab. 1: Barriers to diffusion of innovations

FOCUS	ADOPTERS	TECHNOLOGY	NETWORK
Theoretical approaches	<i>Epidemic approach</i> <i>Probit models</i>	<i>Stock and Order models</i>	<i>Information Cascade</i>
Barriers to technology diffusion	- Searching costs - Learning costs - Switching costs - Opportunity costs	- Cost of technology	- Network externalities - Network transition costs - Network development costs

Source: Our elaboration

4. Diffusion-oriented policies and barriers to new technologies diffusion

Innovation management literature generally focuses on mission-oriented initiatives, and is still small and fragmented with regards to diffusion policies.

Ergas (1987) specified that the first priority in setting technology policies is to ease the constraints and rigidities that slow down the diffusion of new skills, technical capabilities and - therefore - technological innovation. In particular, diffusion oriented policies that are aimed at increasing the acquisition, the diffusion and the assimilation of a new technology should be oriented at reducing such diffusion barriers.

The conceptual framework here presented aims at linking policy instruments to the rigidities that impede diffusion process. Both the policy-makers, which are a technology supplier that wants to promote its own innovation and the government aiming at enhancing the public sector innovation, have a wide range of policy instruments to support technology diffusion.

As highlighted by the epidemic theory, information asymmetries constitute an important constraint to technology diffusion. Adopters should not decide to use a technology if its searching costs are too high.

In this case, policy intervention, in terms of information provision, is desirable. A wide range of private and public information policies, such as demonstration projects and advertising campaigns, publicly funded technology monitoring exercises that inform the industry of recent technology advances, public subsidy of consulting activities and so on (Stoneman and Diederer, 1994).

Policy-makers might promote *word of mouth* communication or try to identify key actors in order to make them evangelical supporters (Geroski, 2000). In particular, the information flow generated by state government policy can help end-users make more informed choices (Moon and Bretschneider, 1997) between alternative technologies. In particular, Moon and Bretschneider (1997) suggest that governments have the role of promoting information flow: “fact sheets, the operation of consumer hot-lines, and the development of standardized testing procedures, rating systems, performance standards and guidelines [and demonstration of project results] - can help end-users make more informed choices among alternative technologies” (Brown *et al.*, 1990; p. 125). The enhancement of the information flow is not the only means used to reduce adoption uncertainty. Another way is to set technology standards that allow the creation of information. In fact, technology standards are a solution to reduce the technological alternatives at the disposal of firms and limit their exposure to the risks of choosing the losing technology (David and Greenstein, 1990). In case of failure of a technological standard, however, the negative effects on adopters may be disproportionately high. Standards setting processes are sometimes also an important way to resolve the externalities which surround choice (Geroski, 2000).

The diffusion constraints represented by learning costs - considered by probit models - rise noticeably when knowledge transfer is costly and negatively related to an individual’s capabilities. This dimension is strictly related to technology expectation and uncertainties, since agents will not acquire complete information if knowledge transfer is costly and will be uncertain about just what the new technology does and how to use it best (Geroski, 2000). Geroski (2000) suggested that while policies that improve the information flow make firms more aware of their opportunities, knowledge transfer policies make firms more capable of exploiting them.

Technical training and assistance or organizational ties can be promoted to reduce these uncertainties.

Government policies, for example, could enhance personnel cooperation by also providing personnel for potential adopters (Moon and Bretschneider, 1997). Firms may need to acquire special skills to adopt new technology and, even in presence of such policy, could decide not to do so.

On the other hand, the funding of potential adopters could help reduce the barriers caused by high switching, opportunity and acquisition costs.

Financial flow includes monetary subsidies to potential adopters or non-monetary activities such as policy assistance, policy direction, auditing, personnel exchange, counselling, technical communication and so on (Moon and Bretschneider, 1997).

Tab. 2: The relationship between barriers to diffusion of innovation and diffusion policies

Barriers to technology diffusion	Policies
Cost of technology	<ul style="list-style-type: none"> • Monetary subsidies for technology acquisition
Searching costs	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstration projects • Advertising campaigns • Monetary subsidies for consulting • Technology monitoring • Definition of technological standards • Identification of key adopters
Learning costs	<ul style="list-style-type: none"> • Technical training • Incentives for the formation of partnerships between adopters and technology providers • Personnel exchange and provision
Switching costs	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance • Technical communication • Pre-competitive consortia
Opportunity costs	<ul style="list-style-type: none"> • Monetary subsidies for technology substitution
Network externalities	<ul style="list-style-type: none"> • Monetary subsidies for the network externalities creation • Public procurement
Network transition costs	<ul style="list-style-type: none"> • Definition of technological standards • Incentives for the formation of partnerships between adopters and new partners

Source: Our elaboration

In truth, both subsidies, which encourage the building up of various types of human and financial capital, will stimulate competition (particularly that of new entrants). The effect of competition policy on technology diffusion is difficult to evaluate since there is no clear position in the literature about which market structure will best improve the diffusion path (Stoneman and Diederer, 1994).

In order to reduce negative externality the policy maker can tax the origin of the externalities or create specific ownership rights in order to internalize these costs. Diffusion policies are also effective in the case of positive externalities. It could occur that a specific technology should be diffused on a wide scale to become effective. In case of high network transformation costs, the adoption cannot take place or would take place too slowly if the first users don't find it profitable to adopt the new technology given the small size of the network at the date of the decision to adopt (Katz and Shapiro, 1986).

Moreover, standard setting processes and administrative processes are sometimes an important way to resolve externalities (Geroski, 2000).

In line with the “information cascade” theory, “the timing of policy intervention may be at least as important as its substance” (p. 622). If the subsidy exists for a limited period of time it will perform better than if it were expected to last for a long period of time. Indeed in the latter case adopters may be tempted to delay their choice because they take the subsidy for granted (Stoneman and Diederer, 1994).

Furthermore, in presence of increasing returns, the subsidy may destroy the returns expectations of early adopters which decrease when the number of users increases.

Last but not least, mission-oriented policies could also indirectly enhance technology adoption. For instance, overcoming the dichotomy between generation and diffusion policy, Hahn and Yu (1999) proposed an integrated incentive system that contemplate both at the same time. The diffusion-based incentive system (DBIS) is designed to synchronize and balance the role of generation and mission oriented policy, considering the imperfection of the market and the cumulative effect of technological change.

In the next section, the previously presented conceptual framework will be illustrated in a real market situation in order to be more appealing and constructive.

5. Diffusion policies of the Li-Ion Battery in the automotive industry

Lithium-ion (Li-Ion) batteries are expected to become the most popular battery for plug-in and full-battery electric vehicles (PHEVs and BEVs). Despite there being several types of batteries, including lead-acid and nickel-metal hydride batteries (NiMH) that will continue to retain a considerable market share in the short term, lithium-ion batteries are expected to dominate the market by 2017 (Deutsche Bank, 2009). In particular, being lightweight, Li-Ion batteries can be made into large battery packs to be used in hybrid and electric vehicles and contain relatively high energy, allowing them to be used in a range of small consumer products such as cell phones, tablets and laptops. Another important characteristic of lithium is that it is reusable and therefore can be extracted from depleted batteries and recycled in new batteries.

Research activities in this field have been very intense, considering that about 7000 lithium-battery related patents (both U.S. and International patent) were issued during the 1997-2007 period.

The main battery manufacturers are concentrated in Asia, near manufacturing sites for battery dependent portable consumer products. Automotive batteries are one of the fastest-growing applications of Li-Ion technology: the transition from small, consumer-goods batteries to larger batteries for motor vehicles may well open the door for new entrants in the industry.

Lithium-ion batteries are the most suitable existing technology for electric vehicles, but there are many reasons why they did not completely diffuse in the

automotive industry, delaying the spread of electric car. The first and strongest barrier to the diffusion of Li-Ion technology into automotive industry is its cost.

The cost of lithium battery is four to eight times that of lead acid and one to four times that of NiMH, the two main competing technologies (Nishino, 2010). This high cost represents a critical concern for its diffusion, as the cost of electric vehicles is still too high compared to their reduced technical performance (autonomy and speed limits). One of the main reasons for such high costs is that advanced battery manufacturing is still an infant industry whose technology and potential market remain highly uncertain (Canis, 2013).

Unlike lead-acid batteries, which are simply dropped into a vehicle's engine compartment and connected to the electrical system, a Li-Ion battery should be integrated with car technologies. In particular, the adopters should provide additional and critical proprietary technologies: in fact they are integrally involved in the design and production of Li-ion batteries for their vehicles. Moreover, the development of complementary technologies represents a cost for potential adopters that should be locked-in.

As a matter of fact, in their choice to implement an electric vehicle that run on Li-Ion batteries, automakers will sustain several costs: searching costs, linked to their capabilities to identify the leading technology in which to invest, learning and switching costs related to the development of complementary capabilities to improve the battery in the vehicle and opportunity costs related to the lock-in effect if they choose the wrong technology.

The weak diffusion of electrical vehicles - and then of the Li-Ion battery in the automotive industry- is also due to the high cost of network transformation. The substitution of the conventional combustion gasoline engine with electric vehicles requires not only a radical transformation of the automotive supply chain (Ernst *et al.*, 2012) but also the building of charging stations and their infrastructures. These network changes should allow a positive externality that can permit a faster and effective diffusion of electric vehicles and -as a consequence- the demand for the related technology only when a critical mass has been reached

The Li-Ion battery represents one of the rival technologies in the automotive industry. For this reason its diffusion is enhanced by the growth of car electrification. Several countries are trying to stimulate the production and the sales of electric vehicles in order to reduce oil consumption, air pollution, and greenhouse gas emissions. These interventions indirectly support the diffusion of the Li-Ion battery. The United States appears to be very committed to seizing the opportunity to be a leader in the production of lithium-battery for vehicles, considering the many advantages this national industry has, such as research capacity, domestic automotive industry, a large market for vehicles and the support of government policies.

There are two ways to support the diffusion of Li-Ion batteries: the first is to directly support the battery value chain through specific policies aimed at reducing the costs of production and technology suitability; the second way is to encourage

the production and the use of electric car, which would indirectly allow the diffusion of this battery as an alternative solution for car fuel supply.

The U.S. Congress first supported electric vehicles in 1976, establishing a demonstration project with the purchase of 7500 electric vehicles and the beginning of DOE (Department of Energy) R&D program. It already recognized that the electrification of the automotive industry was possible only with the improvement and the diffusion of advanced battery technology. In spite of the various programs specifically committed to supporting the automotive industry that were developed throughout the years, the ARRA (American Recovery and Reinvestment Act of 2009) program had an immediate impact on the spread of Li-Ion technology and the transformation of the national advanced battery industry.

Among other activities, the ARRA provides federal financial support to develop a domestic lithium-ion battery supply chain for electric vehicles and afterwards to help the intra-firm diffusion of such technology.

In order to reduce the main barrier of Li-Ion battery diffusion, federal policies aim at supporting R&D programs in order to reduce the costs and improve the performance of Li-Ion batteries, assessing new materials for manufacturing in order to offer cheaper technology that could contribute to reducing the final cost of electric vehicles.

Moreover, a Li-Ion battery cost breakdown is possible by reducing the cost of components and raw materials supplied from overseas. The DOE offered \$2.4 billion of funding to battery-related manufacturers, including auto manufacturers, battery material suppliers, and battery recycling companies. These funds helped establish U.S. manufacturing plants, which all played key roles across the value chain, including materials, components, and the production of cells and battery packs. The DOE has also offered \$25 billion in low-interest loans to battery companies (Lowe *et al.*, 2010).

The Li-Ion battery diffusion has also benefitted from the positive effect of world policies. Governments in Japan, South Korea and China are providing similar incentives, trying to stimulate the Li-Ion battery supply chain and become the leader in the manufacturing of advanced automobile batteries.

Besides these programs, the U.S. government offers a \$7,500 tax incentive (Deutsche Bank, 2009; DOE, 2010; Komblut & Whoriskey, 2010) to consumers in order to pay the higher purchase price for electric vehicles. There is a large consensus about the effect of these policies on battery diffusion, considering that the economies of scale could drive battery technology costs down (Lowe *et al.*, 2010).

In order to reduce the uncertainty of potential adopters, several demonstration projects have been developed. Searching and learning costs could be reduced by means of grants for \$400 million to purchase several thousand PHEVs for demonstration purposes, as well as to fund workforce training related to transportation electrification (Canis, 2013). Moreover, the military sector has become a technology incubator for battery development. It has been an early adopter and supporter of domestic lithium battery production. On the basis of such reasoning, one of the ARRA grants has been awarded to Saft America (the leading

French battery maker) for the application of the battery in the military sector. Hybrid buses represent another niche market where the United States excels and has the potential to continue its dominance over the lithium-ion batteries market (Lowe *et al.*, 2010).

In order to overcome switching costs, the ARRA grants provided support to automotive firms to develop electric cars. Since 2007, five companies have received \$8,4 billion in loans to work on hybrid and electric vehicles. The Clinton administration in 1993 had already established the Partnership for a New Generation of Vehicles (PNGV), a public-private partnership between the federal government and the USCAR (U.S. council for Automotive Research), with the aim of developing advanced and efficient technologies.

As highlighted before, automakers provide additional and critical technologies that unite the battery's output with the vehicle's overall operation (Canis, 2013). Automakers are involved in the design and production of specific technology for their vehicles. Several automakers have partnerships or have entered joint ventures with battery manufactures. Japanese automakers prefer strong alliances (i.e. the battery for the Nissan Leaf are sourced from a partnership with NEC; Toyota has a battery joint venture with Panasonic), while non-Japanese automotive OEMs tend to prefer weaker supply agreements. For example, U.S. automakers shop for batteries for particular models in order to reduce the risk of a dangerous lock-in with a specific supplier. An additional part of U.S. government efforts to develop and sustain national battery manufactures industry consists in the fact that the heavy weight of large Li-ion batteries for cars and light trucks makes it more cost-effective to assemble them near the motor vehicle assembly plants where they will be used, rather than transport them for thousands of miles.

The diffusion of electric vehicles also calls for the transformation of the automakers network and the development of specific infrastructures.

The design of the electricity grid and the charging infrastructure are key characteristics for developing the diffusion of electric vehicles. In fact, the federal government, as well as utility companies, see the "vehicle to grid" as a market driver for electric vehicles, and then battery diffusion. The ARRA funding provided grants for the installation of a charging station network with the goal of establishing 40 million smart meters (Environmental Leader, 2010). The participation of energy companies, particularly those involved in utilities, in such electrification is widespread. Several utility companies started partnerships with local governments or automakers not only in the United States but also in Europe. The diffusion of Li-Ion battery technology in electric car production is strongly dependent on the number of previous adopters. An "information cascade" effect can be realized in presence of positive externalities. The more people adopt electric cars based on Li-Ion batteries, the more this technology will spread. The bandwagon effect is sustained by national subsidies that provide tax incentives to consumers in order to pay the higher purchase price for electric vehicles. As highlighted by Perdiguero and Jiménez (2012) these incentives are of limited effectiveness, resulting in a weak increase in demand for hybrid vehicles. Indeed, vehicles with electric motors have a shorter

range, which may cause some consumers to avoid purchasing them without government incentives. The main point is to identify the bottleneck in the electric car value chain, thus identifying and promoting the best technology.

Tab. 3: Barriers to and policies in favour of Li-Ion battery diffusion

Barriers to Li-Ion battery diffusion	Policies
Cost of technology	<ul style="list-style-type: none"> • Public funds for all key players battery manufacturers' value chain • Public funds for R&D
Searching costs	<ul style="list-style-type: none"> • Public funds for demonstration project • Use of the technology in military sector and public transportation
Learning costs	<ul style="list-style-type: none"> • Public funds for workforce training
Switching & Opportunity costs	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships (JV or supply agreements) between battery and car manufactures • ATVM loans for automotive companies to work on EVs • Partnerships for a New Generation of Vehicles (PNGV)
Network externalities	<ul style="list-style-type: none"> • Tax incentives for consumer electric car purchase
Network transition costs	<ul style="list-style-type: none"> • Grants for the development of charging infrastructure • Partnerships between utilities companies and car manufacturers or local governments

Source: Our elaboration

As mentioned throughout the paper, battery costs are the key factor that will determine whether electric vehicles can ultimately be competitive and win market shares at the expense of conventional vehicles.

Despite this innovation trend, other additional technological advances are required in order for the battery to be widely applied to electric vehicles. For this reason, current policies regarding Li-Ion battery are more concentrated on stimulating R&D rather than its diffusion. The US Department of Energy in 2011 has encouraged investments through its Office of Science in basic research that are channelled through the Massachusetts Institute of Technology (MIT). This has resulted in the development of a new material known as the "new nanostructured cathode" which can be applied to battery technology (Perdiguero and Jiménez, 2012).

Many venture capital start-ups are emerging in the U.S. lithium-ion battery market, many of which are based on licensed technology from U.S. national laboratories and universities. They are accelerating the technology transition from laboratory to mass production. Considering that battery technology requires further

advances to address costs, range and recharging issues, the Li-Ion battery may not be the ultimate solution.

6. Conclusions

Literature has deeply analysed policies for the development of innovations, but concentrated much less on the policies for innovations diffusion. To fill this gap, the study highlights that an effective approach to the diffusion of a new technology should be based on a careful analysis of the diffusion barriers and on a set of policies that simultaneously acts on these barriers.

Diffusion policy should ease the constraints and rigidities that slow down the diffusion of new skills, technical capabilities and the later technological innovation. In particular, diffusion oriented policy aiming at increasing the acquisition, diffusion and assimilation of technology in an industry should be oriented at reducing diffusion barriers.

The framework presented in the paper analyses diffusion policies in terms of the barriers to the diffusion of innovation that each policy is able to reduce. These barriers consist of the costs that potential adopters should pay to adopt a new technology. From the review of the foremost studies on innovation management, we identified three main sources of costs: technology costs, adopter costs and network costs. Diffusion policies should be directed to specifically easing these barriers and supporting effective innovation diffusion.

The narrative case of the Li-Ion battery technology diffusion in the U.S. shows that both public and private policies are often focused on the reduction of such barriers.

The case provides a clear picture of the many bottlenecks that a new technology may encounter during its process of diffusion and conveys the sense of the multiple interventions that are required to sustain the diffusion of a critical innovation. In this respect the U.S. government is playing a crucial role in catalysing the process of Li-Ion battery innovation and diffusion. The ARRA package helped expand the national battery industry, reducing constraints to a wider adoption of Li-Ion battery in electric vehicles. Using a wide range of policies, the U.S. government played the role of technology sponsor and diffuser.

Moreover, it is worth noticing that in the battery technology field there exists a bi-directional and cyclical linkage between innovation and diffusion policies: policies aimed at technology generation could improve technology diffusion and vice-versa (Hahn and Yu, 1999). In particular, R&D or industrial policies could have a secondary but relevant effect on the Li-Ion battery technology diffusion (Stoneman and Diederer, 1994).

The implications of the paper are manifold. From a theoretical standpoint, the paper opens the path towards the deepening of a subject that is still little studied.

As a matter of fact, innovation management literature generally focuses on mission-oriented initiatives and is still small and fragmented as regards to diffusion

policies. To the best of our knowledge, there are few works that specifically analyze or synthesize diffusion policy in the management field. Discussions on diffusion policy are often misplaced in final research implications.

Instead, the paper firstly provides a classification of the barriers to the diffusion of a new technology, providing a different perspective of theoretical studies on the diffusion of innovations. In addition, it proposes a theoretical framework that links the policies to support the dissemination of an innovation to the diffusion barriers for the first time.

For policy makers the study provides a conceptual tool to guide their choices in supporting the diffusion of relevant technologies, considering that the “diffusion oriented” paradigm has become a trend of some countries’ technology policy.

In fact, Chiang (1991) highlighted that diffusion-oriented countries, such as Japan or Germany, have performed better economically than “mission-oriented countries” like France or the UK. The key notion of diffusion policy, which is focused on the acquisition, diffusion and assimilation of a new technology, is to turn a country into a “smart follower” by adopting a new technology instead of an innovation developer.

References

- ANTONELLI C. (2006), “Diffusion as a Process of Creative Adoption”, *The Journal of Technology Transfer*, vol. 31, n. 2, pp. 211-226.
- ARROW K.J. (1962), *Economic welfare and the allocation of resources for invention*, in GROVES H.M., *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, Princeton.
- BAPTISTA R. (1999), “The diffusion of process innovations: A selective review. International”, *Journal of the Economics of Business*, vol. 6, n. 1, pp. 107-129.
- BASS F. (1969), “A new product growth model for product diffusion”, *Management Science*, vol. 15, n. 5, pp. 215-227.
- BEISE M. (2004), “Lead markets: country-specific drivers of the global diffusion of innovations”, *Research Policy*, vol. 33, n.6, pp. 997-1018.
- BOCQUET R., BROSSARD O., SABATIER M. (2007), “Complementarities in organizational design and the diffusion of information technologies: An empirical analysis”, *Research Policy*, vol. 36, n. 3, pp. 367-386.
- BROWN M.A., BERRY L., GOEL R. (1990), “Guidelines for Successfully Transferring Government-sponsored Innovations”, *Research Policy*, vol. 20, n. 2, pp. 121-143.
- BUNDUCHI R., SMART A.U. (2010), “Process innovation costs in supply networks: a synthesis”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 4, pp. 365-383.
- CAERTELING J.S., HALMAN J.I., DOREE A.G. (2008), “Technology commercialization in road infrastructure: how government affects the variation and appropriability of technology”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 2, pp. 143-161.
- CANIS B. (2013), *Battery Manufacturing for Hybrid and Electric Vehicles: Policy Issues*, Congressional Research Service Reports, UNT Libraries Government Documents Department.

- CATTANI G. (2005), "Preadaptation, firm heterogeneity, and technological performance: a study on the evolution of fiber optics, 1970-1995", *Organization Science*, vol. 16, n. 6, pp. 563-580.
- CHIANG J.T. (1991), "From 'mission-oriented' to 'diffusion-oriented' paradigm: the new trend of US industrial technology policy", *Technovation*, vol. 11, n. 6, pp. 339-356.
- CLARK G. (1984), *Innovation diffusion: contemporary geographical approaches*, Geo Books, Norwich.
- DASGUPTA P., STONEMAN P. (2005). *Economic policy and technological performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DAVID P.A., GREENSTEIN S. (1990), "The Economics Of Compatibility Standards: An Introduction To Recent Research", *Economics of innovation and new technology*, vol. 1, n. 1-2, pp 3-41.
- DAVIES S. (1979), *The diffusion of process innovations*. Cambridge University Press, Cambridge.
- DELRE S.A., JAGER W., BIJMOLT T.H., JANSSEN M.A. (2010), "Will it spread or not? The effects of social influences and network topology on innovation diffusion", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 2, pp. 267-282.
- DEROIAN F. (2002), "Formation of social networks and diffusion of innovations", *Research Policy*, vol. 31, n. 5, pp. 835-846.
- DEUTSCHE BANK (2009). *Autos & auto parts Electric Cars: Plugged in 2*. from <http://www.db.com>
- DIMAGGIO P., POWELL WW. (1991). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160.
- ERAT S., KAVADIAS S. (2006), "Introduction of new technologies to competing industrial customers", *Management Science*, vol. 52, n. 11, pp. 1675-1688.
- ERGAS H. (1987) *Does technology policy matter?*, in Guile B., Brooks H. (Eds.), *Technology and Global Industry*. National Academy Press, Washington DC.
- ENRST C.S., ÖZEL F., DAVIES H., OLSCHESKI I., PIEPER M. (2012), "The Development of the E-Mobility Supply Chain in Europe - Results of the European Project ENEVATE"
- ENVIRONMENTAL LEADER (2010). *Global V2G Market to Reach \$26.6 B by 2020*. Retrieved August 17, 2010.
- FUDENBERG D., TIROLE J. (1985) "Preemption and rent equalization in the adoption of new technology", *The Review of Economic Studies*, vol. 52, n. 3, pp. 383-401.
- GEROSKI P.A. (2000), "Models of technology diffusion", *Research policy*, vol. 29, n. 4, pp. 603-625.
- GOLDFARB B. (2005), "Diffusion of general-purpose technologies: understanding patterns in the electrification of US Manufacturing 1880-1930", *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n. 5, pp. 745-773.
- GRILICHES Z. (1957), "Hybrid corn: An exploration in the economics of technological change", *Econometrica, Journal of the Econometric Society*, vol. 25, n. 4, pp. 501-522.
- HALL B.H., KHAN B. (2003), "Adoption of new technology", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, Working Paper, n. 9730.
- HAHN Y.H., YU P.I. (1999), "Towards a new technology policy: the integration of generation and diffusion", *Technovation*, vol. 19, n. 3, pp. 177-186.
- HELPMAN E., TRAJTENBERG M. (1996), "Diffusion of general purpose technologies", *Working Paper*, n. 5773, National Bureau of Economic Research Cambridge, MA.

- IRELAND N.J., STONEMAN P.L. (1985), "Order effects, perfect foresight and intertemporal price discrimination", *Recherches Économiques de Louvain/Louvain Economic Review*, vol. 51, n. 1, pp. 7-20.
- KARSHENAS M., STONEMAN P.L. (1993), "Rank, stock, order, and epidemic effects in the diffusion of new process technologies: An empirical model", *The RAND Journal of Economics*, vol. 24, n. 4, pp. 503-528.
- KATZ M.L., SHAPIRO C. (1986). "Technology adoption in the presence of network externalities", *The Journal of Political Economy*, vol. 94, n. 4, pp. 822-841.
- KELLY P.J. (1978), *The Diffusion of Innovation in Science Education*, Centre for Science Education, Chelsea College, London.
- LOWE M., TOKUOKA S., TRIGG T., GEREFFI G. (2010), *Lithium-ion Batteries for Electric Vehicles: THE U.S. VALUE CHAIN*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness Duke University, Durham, NC.
- MANSFIELD E. (1961), "Technical change and the rate of imitation", *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, vol. 29, n. 4, pp. 741-766.
- MEADE N., ISLAM T. (2006), "Modelling and forecasting the diffusion of innovation-A 25-year review", *International Journal of Forecasting*, vol. 22, n. 3, pp. 519-545.
- MENANTEAU P., LEFEBVRE H. (2000), "Competing technologies and the diffusion of innovations: the emergence of energy-efficient lamps in the residential sector", *Research Policy*, vol. 29, n. 3, pp. 375-389.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-63.
- MOON M. J., BRETSCHNEIDER S. (1997), "Can state government actions affect innovation and its diffusion?: An extended communication model and empirical test", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 54, n. 1, pp. 57-77.
- MOWERY D. (1995), *The practice of technology policy*, in Stoneman P. (Ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, (Chapter 12), Wiley-Blackwell, New Jersey.
- NISHINO H. (2010), *Key Technology for EVs; Lithium-Ion Secondary Battery*. Retrieved June 25, 2010, from http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r1005j_nishino.pdf
- NUTLEY S., DAVIES H., WALTER I. (2002), "Conceptual Synthesis 1: Learning from the Diffusion of Innovations", *Working paper* n. 10, ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice, Swindon.
- PERDIGUERO J., JIMÉNEZ J.L. (2012), "Policy options for the promotion of electric vehicles: a review", *working paper* Institut de Recerca en Economia Aplicada Regional i Pública, pp. 2-43
- REINGANUM J.F. (1981), "On the diffusion of new technology: A game theoretic approach", *The Review of Economic Studies*, vol. 48, n. 3, pp. 395-405.
- ROGERS E.M., SHOEMAKER F.F. (1971), *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*, Free Press, New York.
- ROGERS E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York.
- ROMER P.M. (1994), "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n. 1, pp. 3-22.
- STONEMAN P. (1976), *Technological Diffusion and the Computer Revolution*, Cambridge University Press, Cambridge.
- STONEMAN P., DIEDEREN P. (1994), "Technology diffusion and public policy", *The Economic Journal*, vol. 104, n. 425, pp. 918-930.
- TEECE D., PISANO G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and corporate change*, vol. 3, n.3, pp. 537-556.

-
- TENG J.T., GROVER V., GUTTLER W. (2002), "Information technology innovations: general diffusion patterns and its relationships to innovation characteristics", *Engineering Management, IEEE Transactions*, vol. 49, n. 1, pp. 13-27.
- WARNER K.E. (1974), "The need for some innovative concepts of innovation: an examination of research on the diffusion of innovations", *Policy Sciences*, vol. 5, n. 4, pp. 433-451.
- ZHU K., KRAEMER K.L., GURBAXANI V., XU S.X. (2006), "Migration to open-standard interorganizational systems: Network effects, switching costs, and path dependency", *MIS Quarterly*, vol. 30, pp. 515-539.

Negoziabilità del profitto e design organizzativo: una proposta interpretativa*

LOREDANA VOLPE** GIANLUCA VAGNANI***

Abstract

Obiettivo del paper: *Proporre un modello teorico-concettuale in grado di giustificare teoricamente la qualificazione del profitto come rendita negoziabile ex ante tra proprietà e top management e di chiarirne le implicazioni per il design organizzativo.*

Metodologia: *Revisione ed integrazione di più framework teorici: la letteratura inerente la negoziazione ex ante sulla rendita; i contributi sul design organizzativo.*

Risultati: *Secondo il modello proposto, le organizzazioni in cui il profitto è trattato come rendita negoziabile ex ante tra proprietà e top management tendono ad essere caratterizzate da bassa formalizzazione e moderati livelli di centralizzazione e specializzazione, ossia da strutture organizzative che approssimano il modello quasi-organicistico.*

Limiti della ricerca: *Lo studio avanza proposizioni teorico-concettuali, non corredate da validazione empirica.*

Implicazioni pratiche: *La prima implicazione concerne l'eventualità che taluni stakeholder, sia interni sia esterni all'impresa, negoziando ex ante sulla propria rendita, possano influenzare l'ammontare del valore totale appropriato dall'impresa. Un secondo profilo di riflessione emerge con riguardo all'eventualità che la quasi-coalizione tra proprietà e management possa propendere verso la progettazione di strutture organizzative in grado di rafforzarne il relativo potere negoziale, ancorché inappropriate alla luce delle condizioni di contesto e delle probabilità di sopravvivenza dell'impresa. Più in generale, il modello proposto stimola la riflessione sui rapporti tra negoziabilità del profitto, strutture organizzative e relativa idoneità a favorire lo sviluppo di nuove capacità, nonché a ricomporre il conflitto di interessi tra proprietà e management.*

Originalità del paper: *Lo studio si situa all'intersezione tra diverse prospettive teoriche, invertendo il nesso di causalità tra profitto e design organizzativo e arricchendo il dibattito sulle fonti di eterogeneità delle imprese e dei relativi modelli organizzativi.*

Parole chiave: profitto; rendita negoziabile; design organizzativo

* Il presente lavoro è frutto delle riflessioni congiunte degli autori. Tuttavia si precisa che: il paragrafo 1 è da attribuirsi a Gianluca Vagnani; i paragrafi 2 e 3 sono da attribuirsi a Loredana Volpe. Il lavoro ha, inoltre, beneficiato del supporto finanziario offerto da Sapienza Università di Roma e da Regione Lazio.

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: loredana.volpe@uniroma1.it

*** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: gianluca.vagnani@uniroma1.it

Purpose of the paper: *This paper aims to develop a conceptual model, which focuses on the role of ex ante negotiation over rent between owners and executives in accounting for organizational design differences among firms.*

Methodology: *Development of a theoretical model based on a comprehensive review and cross-fertilization of the literature on both ex ante negotiation over rent and organizational design.*

Findings: *Our model posits that, when owners and executives negotiate ex ante over rent, an organizational structure tends to emerge that strengthens their bargaining power. This structure approximates the quasi-organic form, with low formalization and some degree of centralization and specialization.*

Research limits: *We develop detailed propositions linking the issues, but we do not provide empirical validation, which would be a logical next step.*

Practical implications: *A first implication concerns how different stakeholders may affect total value appropriation for the firm by negotiating ex ante over rent. A second implication refers to the attitude of the quasi-coalition between owners-managers toward building organizational structures that, although not aligned to environmental conditions and adequate to preserve firm survival, might however favor ex ante negotiation over profit. More generally, our model stimulates the debate on the relationship between profit as a negotiable rent, organizational structures and their capacity to favor the development of new capabilities and reduce owners-management conflict of interests.*

Originality of the paper: *This study is set at the intersection of distinct theoretical perspectives. It reverses the nexus of causality between profit and organizational design thereby contributing to the debate on the sources of heterogeneity of firms and their organizational models.*

Key words: profit; ex ante negotiation over rent; organizational design

1. Introduzione

In che misura e sotto quali condizioni è possibile ammettere che il profitto perda la sua naturale residualità, trasformandosi in rendita negoziabile *ex ante*? E in che modo la negoziazione *ex ante* su tale rendita condiziona le scelte inerenti la progettazione della struttura organizzativa (o *design organizzativo*) e lo sviluppo di nuove capacità?

Gli interrogativi suesposti si pongono al centro di un animato e crescente dibattito tra gli studiosi d'impresa in merito alla relazione tra vantaggio competitivo ed eterogeneità delle imprese e dei relativi modelli organizzativi (Coff, 2010, 1999; Belussi e Pilotti, 2006; Castanias e Helfat, 2001). Al proposito, il presente contributo esplora un aspetto di tale eterogeneità particolarmente significativo e saliente. Esso, infatti, avanza un modello teorico-concettuale orientato a giustificare l'ipotesi di qualificazione del profitto come rendita negoziabile *ex ante* tra proprietà e top management, analizzandone le implicazioni per le scelte di progettazione della struttura organizzativa. A ben guardare, il modello proposto muove da un presupposto teorico di non poco rilievo.

In presenza di date circostanze (ossia la generazione di rendite conseguenti allo sviluppo di nuove capacità organizzative) e per date categorie di portatori di

interessi espressive di un potere negoziale (top management e proprietà), il profitto, tradizionalmente assimilato a una qualche forma di reddito economico residuale e variabile, appare risolversi in una rendita negoziabile *ex ante*¹. A rigore dovrebbe parlarsi di *quasi-rendita*. L'espressione *quasi-rendita* è da intendersi con riferimento a grandezze predeterminabili *ex ante* come *surplus* sul costo-opportunità di soggetti partecipanti a una negoziazione, ossia tra loro interagenti al fine di conseguire reciproci obiettivi (Klein *et al.*, 1978). La nozione di *quasi-rendita* rimanda, dunque, a una differenza di valore, la differenza tra il valore di una risorsa nella relazione (negoziale) per la quale essa è specifica e il valore della risorsa medesima nel miglior uso alternativo. Più specificatamente, l'assimilazione tra le categorie economiche di profitto e rendita trova un significativo antecedente in letteratura nell'ambito della cosiddetta *Teoria della negoziazione ex ante sulla rendita (Rent Appropriation Theory)*, cfr. Coff, 2010, 2003, 1999). Tale approccio, scontando una prospettiva *resource-based*, ricollega, infatti, il passaggio dalla creazione di profitto alla generazione di rendite alla presenza di conoscenze e capacità «incastonate» in singoli soggetti o gruppi di soggetti e quindi all'emergere di asimmetrie di conoscenza tra distinti portatori di interessi nei confronti dell'impresa (Campbell *et al.*, 2012; Kor e Leblebici, 2005; Hatch e Dyer, 2004; Coff, 1999). Ipotizzando che questi soggetti siano individuabili nel top management e nella proprietà, nonché ammettendo, come postulato dalla *Rent Appropriation Theory*, che il «capitale» (umano e finanziario) da essi apportato non possa essere totalmente controllato dall'impresa, bensì liberamente trasferito altrove in relazione a considerazioni di convenienza, ecco allora che la remunerazione spettante ai soggetti menzionati può assumere le sembianze di una quasi-rendita, ossia di quella «frazione dei proventi che eccedono l'ammontare minimo necessario per evitare che un lavoratore abbandoni un certo lavoro o un'impresa abbandoni una certa industria» (Milgrom e Roberts, 1994, p. 399). A partire da tali premesse, la teoria in esame identifica, dunque, nella negoziazione *ex ante* sulla rendita l'emergere di processi forieri di agevolare l'appropriazione di rendite da parte di specifici portatori di interesse nei confronti dell'impresa, i quali contribuirebbero allo sviluppo di nuove capacità

¹ In merito alla distinzione tra i concetti di profitto e rendita non appare superfluo ricordare che, convenzionalmente, la letteratura economica individua distinte forme di remunerazione dei fattori della produzione in base al relativo grado di incertezza e rischio. La forma maggiormente certa, contrattualmente garantita, di remunerazione spettante a un dato soggetto rispetto a migliori alternative di impiego o allo svolgimento in proprio di un'attività di produzione economica, identifica il cosiddetto *costo-opportunità*. Si definisce, invece, *rendita economica* del soggetto il *surplus*, predeterminabile contrattualmente, su tale costo-opportunità. Infine, qualora condizioni di incertezza e informazione imperfetta rendano impossibile determinare contrattualmente il *surplus* sul costo-opportunità di un dato fattore produttivo, la remunerazione spettante a quest'ultimo prende il nome di profitto. Sul concetto di rendita, più specificatamente, appare chiarificatrice la posizione di Napoleoni, secondo il quale la rendita identifica il «reddito che il proprietario di certi beni percepisce in conseguenza del fatto che tali beni sono, o vengono resi, disponibili in quantità scarsa», cfr. Napoleoni (1956).

organizzative soprattutto al fine di beneficiare delle rendite economiche connesse a tale sviluppo (Coff, 2010, p. 716).

Nonostante il fascino e la coerenza delle argomentazioni sin qui esposte, le implicazioni connesse alle descritte dinamiche negoziali e appropriative per taluni rapporti e aspetti essenziali della vita e del funzionamento dell'impresa, quali le relazioni tra *stakeholder*-chiave (top management e proprietà) e le scelte inerenti la progettazione della struttura organizzativa, appaiono ancora poco esplorate. Obiettivo di questo studio è pertanto quello di integrare la letteratura inerente la negoziazione *ex ante* sulla rendita (Coff, 2010, 2003, 1999) con quella incentrata sulla progettazione della struttura organizzativa (Mintzberg, 1979; Khandwalla, 1972).

Da un lato, infatti, secondo il primo filone teorico, alcune categorie di *stakeholder*, facendo leva sull'esercizio del relativo potere negoziale, godrebbero di una posizione di privilegio nell'assicurarsi i ritorni economici derivanti dallo sviluppo di nuove capacità organizzative, configurandosi così un'appropriazione della rendita *ex ante*, ossia ancor prima che la rendita stessa sia generata o che altri riescano a realizzare le potenzialità legate allo sviluppo di nuove capacità. Dall'altro lato, scontando il presupposto che dati risultati di *performance* dell'impresa siano la conseguenza di date configurazioni strutturali, la letteratura di matrice organizzativa non sembra aver considerato finora il rovescio della medaglia, ossia il nesso causale tra generazione e appropriazione di rendite da parte di *stakeholder*-chiave dell'impresa (proprietà e top management) e tipo di struttura organizzativa prescelta.

Il modello teorico-concettuale qui proposto apre così uno spazio di discussione che si situa all'intersezione tra distinte prospettive teoriche; prospettive rivolte sia allo studio della relazione tra *design* organizzativo e «variabili situazionali», sia all'analisi del potere in forza del quale specifici *stakeholder* negoziano *ex ante* sulle rendite derivanti dallo sviluppo di nuove capacità. In particolare, con riguardo a quest'ultimo aspetto, sembra possibile affermare che la negoziazione *ex ante* sul profitto tra proprietà e top management abbia suscitato attenzione e interesse comparativamente inferiori in seno alla letteratura corrente soprattutto rispetto ad ipotesi di negoziazione *ex ante* sulle rendite tra *stakeholder* «interni» all'impresa (ad esempio tra top management e personale dipendente). Invero, secondo la letteratura di riferimento, in presenza di asimmetrie di conoscenza, la proprietà vedrebbe tipicamente ridursi il proprio potere negoziale relativamente al potere esercitabile dal top management (Coff, 2010, 1999). In parziale dissenso rispetto a questo assunto, si ritiene, invece, che la prospettiva in esame possa dirsi teoricamente fondata solo se in grado di mantenere la sua validità anche con riferimento al caso in cui proprietà e top management negoziano *ex ante* sulla rendita connessa allo sviluppo di nuove capacità organizzative, ancorché a scapito degli interessi di altre categorie di *stakeholder*.

Muovendo da tale premessa, il presente contributo sviluppa proposizioni che invertono il nesso causale tra scelte di progettazione della struttura organizzativa e processi generativi (e appropriativi) del profitto. In breve, nelle organizzazioni in cui il profitto è concepito come rendita negoziabile *ex ante* tra proprietà e top

management, la progettazione della struttura organizzativa riflette il potere negoziale della coalizione tra queste categorie di *stakeholder*, approssimando modelli quasi-organicistici (Goffee, 1996; Goffee e Scase, 1985; Burns e Stalker, 1961).

Si ritiene che le implicazioni associate al modello proposto contribuiscano ad arricchire e a estendere la letteratura in essere sulle scelte di progettazione strutturale delle imprese, introducendo la negoziazione *ex ante* sul profitto tra i fattori tradizionalmente reputati in grado di spiegare l'adozione di differenti strutture organizzative lungo l'ideale *continuum* tra forme organicistiche e meccanicistiche (Burns e Stalker, 1961). In tal senso, lo studio della negoziazione *ex ante* sul profitto introduce un ulteriore fattore contingente rispetto a quelli già esplorati in letteratura tra cui, l'incertezza del contesto, (Lawrence e Lorsch, 1986; Pugh *et al.*, 1969); il determinismo tecnologico, (Covin e Slevin, 2006; Perrow, 1967; Woodward *et al.*, 1965); l'allineamento con la strategia d'impresa, (Chandler, 1962; Khandwalla, 1972).

2. Quadro teorico di riferimento e sviluppo del modello concettuale

2.1 La teoria della negoziazione *ex ante* sulla rendita

L'attenzione verso le implicazioni connesse al potere negoziale esercitato da soggetti distinti, portatori di interesse nei confronti di una comune «intrapresa», è connaturata negli studi d'impresa, sia italiani, sia d'oltreoceano. In quest'ultimo ambito, in particolare, svariati contributi dimostrano come la presenza di asimmetrie di conoscenza possa determinare opportunità di negoziazione *ex ante* sulla rendita in favore di talune categorie di *stakeholder* (Coff, 2010, p. 713). Prima di delineare più in dettaglio i contenuti del filone di studi accomunabili sotto l'etichetta di «Teoria della negoziazione *ex ante* sulla rendita» (*Rent Appropriation Theory*), non sembra superfluo evidenziare che entrambe le espressioni «*stakeholder*» e «asimmetrie di conoscenza» assumono, in seno ad esso, una connotazione peculiare. Da un lato, il termine *stakeholder* qualifica categorie di soggetti caratterizzate da un forte interesse allo sviluppo di nuove capacità, ovvero in grado di svolgere un ruolo determinante in tale sviluppo, giacché mosse dalla possibilità di catturarne la rendita economica (Coff, 2010; Teece, 1986). Dall'altro lato, la nozione di *asimmetrie di conoscenza* identifica condizioni di asimmetria legate non tanto al possesso di informazioni (*know-what*), quanto a differenze nella cosiddetta conoscenza pratica o procedurale (*know-how*). In particolare, secondo l'approccio in esame, nella presenza di asimmetrie di conoscenza sarebbe riscontrabile una fonte rilevante di potere negoziale. Trattasi, infatti, di asimmetrie che consentono a specifiche categorie di *stakeholder* di avere accesso a un patrimonio di conoscenze e capacità innovative, uniche e non egualmente accessibili ad altri *stakeholder*.

Più specificatamente, la Teoria della negoziazione *ex ante* sulla rendita ricollega la comprensione stessa del nesso tra vantaggio competitivo e generazione di profitti all'analisi delle asimmetrie di conoscenza e del potere negoziale espresso da diversi

portatori di interessi nei confronti dell'impresa. Potere negoziale inteso, a sua volta, come meccanismo «normale» di espressione dei diritti di proprietà e, quindi, di determinazione *ex ante* della quota di profitto appropriabile da specifici *stakeholder* (Coff, 2010, p. 713). Distinguendo tra *stakeholder* interni (il top management) ed esterni (la proprietà), la teoria in esame enfatizza il maggior potere negoziale esercitabile dagli *stakeholder* interni all'impresa, specie con riferimento a imprese caratterizzate da separazione tra proprietà e controllo (Blyler e Coff, 2003; Coff e Lee, 2002; Chacar e Coff, 2000). In presenza di asimmetrie di conoscenza, tale teoria rimarca la posizione di svantaggio gravante sulla proprietà rispetto al top management. Coff e Lee (2002) dimostrano, al proposito, come, rispetto alla proprietà, il top management possa caratterizzarsi per una superiore capacità a sfruttare le asimmetrie di conoscenza, sovente attraverso forme di *insider trading* o più favorevoli meccanismi di incentivazione. In aggiunta, il potere negoziale della proprietà risulterebbe di per sé modesto a causa della spiccata sostituibilità delle risorse finanziarie fornite all'impresa, in particolare qualora non detenga quote tali da influenzare la valutazione del capitale espressa dal mercato (Castanias e Helfat, 1992).

In buona sostanza, può dirsi che l'approccio teorico sin qui descritto tenda a escludere l'ipotesi di negoziazione *ex ante* sulla rendita tra proprietà e top management, ancorché svariati studi forniscano evidenze che, viceversa, ne supportano l'ammissibilità. Diversi autori evidenziano, infatti, l'abilità della proprietà a influenzare l'appropriazione della rendita spettante ad altri *stakeholder* (ed all'impresa nel suo complesso). Ciò può avvenire ad esempio attraverso pratiche predatorie accomunate sotto la denominazione di *tunneling* (Morck e Yeung, 2004; Johnson, 2000). In aggiunta, è possibile osservare che, data la scarsità della risorsa apportata all'impresa, la proprietà può esercitare pressioni al rialzo sul prezzo del capitale e così catturare una maggior quota del «valore» totale creato (Bowman e Ambrosini, 2000). Più in generale, alla proprietà spettano tipicamente diritti residuali sul profitto, in relazione ai quali essa esercita un significativo potere negoziale (Jensen e Meckling, 1976; Smith, 1937).

Contrariamente a quanto sostenuto dalla *Rent Appropriation Theory*, gli studi menzionati inducono, dunque, ad assumere che proprietà e top management possano risultare direttamente coinvolti nello sviluppo di nuove capacità e quindi in grado di negoziare *ex ante* sulla rendita connessa a tale sviluppo. Assunzione che appare giustificabile sotto un duplice profilo.

Da un lato, è ragionevole ritenere che la proprietà, in virtù delle sue doti di imprenditorialità innovativa (Schumpeter, 1934) e di *alertness* (Kirzner, 1973; 1979), manifesti una significativa attitudine a riconoscere le situazioni da cui è possibile trarre un profitto investendo risorse finanziarie nello sviluppo di nuove capacità (Dierickx e Cool, 1989). In tal caso, è verosimile ritenere che la proprietà cerchi di garantirsi l'appropriazione della rendita connessa alle suddette capacità prima che il potenziale di queste ultime trovi riflesso nella valutazione complessiva dell'impresa.

Per esemplificare, si supponga che lo sviluppo di capacità riguardi la realizzazione di un nuovo prodotto o l'attribuzione di nuove caratteristiche a un prodotto già esistente, come nel caso dell'introduzione sul mercato dell'iPod, riportato in letteratura da Coff (2010). L'idea innovativa circa la creazione di un lettore di musica digitale basato su *hard disk*, da sincronizzarsi tramite *software* con un negozio di musica digitale *online*, è da attribuirsi all'ingegnere americano Tony Fadell. Fadell sviluppa tale idea assai prima di incontrare Steve Jobs quale CEO della Apple Computer. Già infatti a partire dal 1995, Fadell opera presso Philips Consumer Electronics come Ingegnere capo e Responsabile delle innovazioni tecnologiche nel settore dei dispositivi portatili. È in questi anni che nasce l'idea del prodotto innovativo, in seguito denominato iPod. Tuttavia, non disponendo di risorse finanziarie e capacità complementari sufficienti allo sviluppo dell'idea (apparecchiature produttive *hardware* e rete di consegna dei contenuti), né riuscendo ad attrarre tali risorse attraverso la creazione di una propria impresa, Fadell avvia rapporti collaborativi con Apple Computer, finalizzati alla realizzazione del progetto iPod. La vicenda dell'iPod è esemplare per comprendere il potere negoziale della proprietà. Essa suggerisce che lo sviluppo di nuove capacità incorpora un potenziale di profitto per diversi *stakeholder*, la cui negoziazione *ex ante* è funzione del relativo potere negoziale. Nel caso riportato, gli sforzi inizialmente compiuti da un inventore per acquisire le risorse finanziarie indispensabili allo sviluppo della propria idea, producono, tuttavia, l'effetto collaterale di rivelarne il connesso potenziale di generazione di rendite ad altri *stakeholder*, orientati a investire nello sviluppo del nuovo prodotto e a negoziare *ex ante* sulla rendita derivante da tale sviluppo.

Dall'altro lato, l'attribuzione alla proprietà di un significativo potere negoziale appare giustificata dalla possibile «contrattualizzazione» della rendita che, nell'ambito del complessivo profitto creato, spetterebbe al top management per l'efficace applicazione delle proprie competenze ai processi ed alle attività d'impresa. Competenze manageriali non appropriabili dalla proprietà, né acquisibili sul mercato. In effetti, non appare del tutto infondato ritenere che, intravedendo le opportunità di rendita associate allo sviluppo di nuove capacità, il top management possa indirizzare l'impresa verso un più spinto ed efficace utilizzo delle risorse disponibili - ivi incluse quelle di natura finanziaria, apportate dalla proprietà - (Golinelli, 2011).

In buona sostanza, sulla base di quanto sinora argomentato, il modello concettuale proposto in questo studio estende ed arricchisce la teoria della negoziazione *ex ante* sulla rendita, rivalutando l'eventualità che anche la proprietà - e non solo il top management - eserciti un potere negoziale adeguato a consentirle di trasformare la propria remunerazione da quantità residuale a rendita negoziabile *ex ante*. Il modello contempla, dunque, la possibile interazione tra *stakeholder* interni (top management) ed esterni all'impresa (proprietà), attraverso un complesso gioco di comportamenti, formali e informali, che assume caratteri quasi-coalizzativi. Più specificatamente, l'espressione *quasi-coalizione* tra proprietà e top management implica che quest'ultimo non sfrutti le asimmetrie di conoscenza di cui gode a danno degli interessi della prima, profilandosi in tal senso un peculiare contesto di

governance (riscontrabile, ad esempio, nell'ambito dei cosiddetti *family businesses*), in cui la tradizionale conflittualità dei rapporti di agenzia appare fortemente ridimensionata. Alla base del formarsi della quasi-coalizione tra top management e proprietà è la possibilità stessa di esercitare un forte potere negoziale da parte di entrambi, ossia di agire verso un obiettivo mutualmente condiviso, identificabile nella negoziabilità *ex ante* della rendita connessa allo sviluppo di nuove capacità.

A ben guardare, dunque, il modello concettuale proposto appare imperniato su due assunti fortemente interdipendenti tra loro: (i) la negoziabilità *ex ante* del profitto; (ii) la quasi-coalizione tra proprietà e management. Per un verso, il formarsi della quasi-coalizione assume le sembianze di un meccanismo decisionale e di azione, teso al superamento di situazioni di conflitto di interessi e quindi foriero di agevolare la negoziazione *ex ante* sulla rendita. Per altro verso, la qualificazione del profitto come rendita negoziabile *ex ante* condiziona l'azione di governo dell'impresa, orientando il top management verso un impiego delle risorse disponibili (ivi incluse le proprie competenze e le risorse finanziarie apportate dalla proprietà), funzionale allo sviluppo di nuove capacità, con il connesso potenziale di generazione di rendite.

2.2 *Profitto come rendita negoziabile ex ante e design organizzativo: una proposta di inquadramento concettuale*

Il tema della negoziazione *ex ante* sul profitto tra proprietà e top management, quale determinante delle scelte relative alla progettazione della struttura organizzativa dell'impresa (*organizational design*), appare ancora poco esplorato, specie nell'ambito della letteratura di matrice organizzativa. Le questioni affrontate dagli studiosi di *design* organizzativo risultano varie e variegate, polarizzandosi su due fronti di ricerca (Astley e van de Ven, 1983). Il primo fronte si focalizza sulla relazione tra dimensioni della struttura organizzativa e variabili situazionali, tra cui rientrano fattori contingenti relativi al contesto in cui opera l'impresa (Khandwalla, 1977; Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward *et al.*, 1965) o la dimensione di questa (Blau, 1970; Pugh *et al.*, 1969). Viceversa, il secondo fronte di ricerca sottopone a critica la precedente prospettiva strutturalista, in quanto tendente ad attribuire al top management un ruolo meramente reattivo rispetto ai cambiamenti del contesto (Child, 1972). Al contrario, secondo gli autori che si riconoscono in questa seconda prospettiva, le strutture organizzative risulterebbero continuamente create, plasmate e modificate dal top management in maniera proattiva (Astley e van de Ven, 1983, p. 253). Tali autori, dunque, attribuiscono al top management considerevoli gradi di libertà sia nel riconoscere la natura sistemica delle scelte inerenti la progettazione della struttura organizzativa (Rivkin e Siggelkow, 2003), sia nell'identificare gli elementi specifici da includere nella progettazione (Siggelkow, 2002).

Ai fini del presente contributo un elemento della corrente teorica in esame appare particolarmente significativo, ossia l'identificazione del profitto come *driver* fondamentale delle scelte di governo. Nota al proposito Child (1972, p. 11): «È consuetudine assumere che un certo livello [di profitto] rappresenti il ritorno ritenuto

almeno sufficiente ad assicurare la disponibilità delle risorse necessarie all'implementazione dei piani di sviluppo presenti e futuri».

In particolare, le posizioni espresse dagli autori ora menzionati possono dirsi di rilievo per lo studio svolto, in quanto forniscono taluni presupposti teorici funzionali all'elaborazione del modello concettuale qui proposto. Presupposti che affondano le proprie radici in un complesso di contributi, orientati a considerare la struttura organizzativa quale risultante di veri e propri processi di negoziazione tra la «coalizione dominante» (cfr. Cyert e March, 1963) e molteplici attori interni ed esterni all'impresa (Pfeffer e Salancik, 1978, 1977). Al proposito, alcuni autori (cfr. Astley e Zajac, 1991) argomentano la necessità di considerare congiuntamente le questioni concernenti il *design* organizzativo e quelle relative all'esercizio di un potere negoziale. Ad esempio, a livello di singole unità organizzative, l'esercizio di potere negoziale appare sovente risolversi in condizioni di «accoppiamento stretto» (*tight coupling*), che preludono alla configurazione di modelli meccanicistici di struttura organizzativa (Burns e Stalker, 1961).

Ammettendo, dunque, che il *design* organizzativo possa essere il riflesso di dinamiche coalizionali, il ragionamento sin qui svolto porta a ritenere che, nelle suddette circostanze, la progettazione della struttura organizzativa bilanci la generazione di profitto per l'impresa rispetto alla quota, di esso, appropriabile *ex ante* dalla coalizione tra proprietà e top management. In altri termini, agendo sulle scelte di progettazione della struttura organizzativa, il formarsi della quasi-coalizione tra proprietà e top management inciderebbe sull'entità del profitto negoziabile (e quindi appropriabile) *ex ante* dalla coalizione medesima.

Tale argomentazione trova parziale riscontro nella letteratura comportamentista, sebbene riferita agli effetti del potere negoziale singolarmente esercitato dal management o dalla proprietà sulle rendite spettanti ad altri *stakeholder* o sul profitto totale d'impresa. Di recente, ad esempio, David *et al.*, (2010) forniscono evidenze empiriche che attribuiscono alla proprietà significative capacità a limitare le rendite disponibili per altri *stakeholder*, specie in rapporto a date traiettorie di sviluppo dell'impresa, quali la diversificazione. Anche Coff (2010, p. 712) segue una linea di pensiero analoga a quella ora esposta con riferimento alla scelta della forma organizzativa da parte del team di fondatori dell'impresa, osservando che «ad esempio, è possibile che un imprenditore scelga quella forma organizzativa che pur non massimizzando il valore totale creato, riesce tuttavia ad incrementare la porzione che esso sarà in grado di catturare». Donaldson e Davis (1991), infine, esponenti della cosiddetta *Stewardship Theory*, ammettono esplicitamente la possibilità che il top management cerchi di massimizzare le *performance* organizzative o il profitto per la proprietà nella misura in cui ciò possa risultare funzionale a preservare l'integrità della coalizione tra management e proprietà.

In effetti, sostenere che top management e proprietà possano ridurre il profitto a rendita negoziabile *ex ante* non implica necessariamente che essi si trovino in posizione più favorevole, rispetto ad altri *stakeholder*, al momento dell'appropriazione del profitto medesimo. Di conseguenza, al fine di garantirsi l'appropriazione del profitto, la quasi-coalizione tra proprietà e top management

tenderà a plasmare la struttura organizzativa secondo configurazioni tali da rafforzare il proprio potere negoziale, relativamente ad altri portatori di interesse.

Da tutto quanto sin qui argomentato discende la prima proposizione a base del modello teorico-concettuale proposto:

P1: Nelle organizzazioni in cui proprietà e top management trattano il profitto come rendita negoziabile ex ante, la progettazione della struttura organizzativa è da intendersi quale risultante del potere negoziale della quasi-coalizione tra le suddette categorie di stakeholder.

Al fine di una più approfondita comprensione delle implicazioni derivanti dalla negoziazione *ex ante* sul profitto per le scelte di progettazione della struttura organizzativa, non appare superfluo ricordare che, in generale, la struttura di un'organizzazione è tipicamente definita «dalla somma totale dei modi in cui essa divide il lavoro tra compiti distinti e realizza, poi, il coordinamento tra gli stessi» (Mintzberg, 1979, p. 2). L'analisi delle dimensioni della struttura organizzativa e la giustificazione dell'eterogeneità che, sotto questo profilo, caratterizza le organizzazioni hanno impegnato a lungo la riflessione degli studiosi (Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward *et al.*, 1965; Burns e Stalker, 1961). In particolare, uno dei più noti e accreditati inquadramenti teorici distingue tra strutture meccanicistiche e organicistiche (Burns e Stalker, 1961).

Una struttura di tipo meccanicistico si caratterizza per la presenza di linee gerarchiche verticali, numerosi dipartimenti, scarsa decentralizzazione decisionale e molteplici regole e procedure. L'autorità è centralizzata al vertice della struttura, standardizzazione e formalizzazione dei ruoli risultano elevate, i compiti individuali sono specificati rigidamente e le interazioni seguono una direzione verticale. Dall'altro lato, una struttura di tipo organicistico si distingue per la sua tendenziale apertura, il minor numero di regole, l'estesa decentralizzazione, la meno rigida definizione di metodi, compiti e poteri e la capacità di indurre interazioni orizzontali (Marsden *et al.*, 1994; Bantel, 1993).

I primi studi sulle dimensioni della struttura organizzativa risalgono agli anni '40 dello scorso secolo. In seguito, soprattutto a partire dal 1970, l'attenzione degli studiosi è andata spostandosi verso l'identificazione di svariate tipologie strutturali in relazione al grado in cui esse risultano caratterizzate da tre distinte dimensioni: formalizzazione, centralizzazione e specializzazione. L'articolato combinarsi di queste dimensioni determina ciò che la letteratura qualifica come «grado di organicità», corrispondente alla posizione astrattamente occupata da una struttura organizzativa lungo l'ideale *continuum* tra strutture meccanicistiche ed organicistiche.

Alla luce del concetto di grado di organicità e sviluppando ulteriormente il ragionamento seguito nel formulare la proposizione P1, sembra possibile argomentare che, laddove la struttura organizzativa rappresenti la risultante della capacità, espressa dalla coalizione tra proprietà e management, di negoziare *ex ante* sulla rendita, il grado di ciascuna dimensione strutturale (formalizzazione,

centralizzazione e specializzazione) debba riflettere tale effetto. Detto altrimenti, nelle imprese in cui proprietà e top management pongono in essere comportamenti quasi-coalizzativi finalizzati a negoziare *ex ante* sul profitto, il grado di organicità della struttura organizzativa sarà plasmato in funzione delle istanze di appropriazione di profitto, espresse dalla quasi-coalizione stessa. Ecco allora profilarsi configurazioni strutturali che consentono al top management di mantenere un certo livello di autonomia e discrezionalità, ancorché assicurando alla proprietà di salvaguardare l'esercizio delle proprie prerogative di controllo. Configurazioni che approssimano, a ben vedere, la tipologia strutturale codificata in letteratura come *quasi-organicistica* (Goffee e Scase, 1985).

La denominazione *quasi-organicistica* è da ricondursi alla capacità di queste strutture ad accomodare potenziali tensioni tra proprietà e top management, legate alla presenza di asimmetrie di conoscenza. In un pionieristico contributo, Goffee e Scase (1985) evidenziano come (soprattutto in imprese a controllo familiare) il management scelga deliberatamente di configurare la struttura organizzativa secondo il modello quasi-organicistico, giacché quest'ultimo ne rafforza le capacità di controllo.

Più specificatamente, con riguardo alle principali dimensioni strutturali (formalizzazione, centralizzazione e specializzazione), l'ipotesi di negoziazione *ex ante* sul profitto tra proprietà e top management appare suscettibile di condurre a strutture quasi-organicistiche contraddistinte da bassa formalizzazione e moderati livelli di centralizzazione e specializzazione. La combinazione delle tre dimensioni strutturali nel senso ora esposto è suggerita dalla comprovata attitudine delle strutture quasi-organicistiche a risolvere due esigenze contrapposte, emergenti anche nell'ipotesi di negoziazione *ex ante* sul profitto (Goffee, 1996; Goffee e Scase 1985).

Per un verso, queste strutture tendono a caratterizzarsi per limitati livelli di centralizzazione e scarsa formalizzazione, ciò che consente al top management di mantenere sufficiente discrezionalità decisionale. Per altro verso, il rischio che il top management possa privare la proprietà del profitto ad essa spettante appare ridursi nelle strutture quasi-organicistiche, grazie alla bassa formalizzazione del processo decisionale, che permette alla proprietà di far salva «l'abilità a controllare e orientare l'azione organizzativa» (Pfeffer e Salancik, 1978, p. 27). In altri termini, attraverso la creazione di strutture quasi-organicistiche, l'autorità decisionale del management risulta limitata all'assunzione solo di alcune decisioni, in alcuni momenti specifici, nell'ambito di un modello non-gerarchico di divisione del lavoro (Goffee e Scase, 1985, p. 58).

Infine, in termini di specializzazione (ovvero di divisione di compiti e attività tra posizioni), le strutture quasi-organicistiche non manifestano l'elevata specializzazione che tipicamente distingue il modello organicistico puro in relazione ad una maggiore capacità di adattamento all'ambiente (Chakravarthy, 1982; Mintzberg, 1979; Kast e Rosenzweig, 1973). Viceversa, queste strutture tendono a presentare livelli moderati di specializzazione, il che ne riconferma la corrispondenza all'ipotesi di negoziazione *ex ante* sul profitto. La scarsa

specializzazione, infatti, produce svariati effetti funzionali a tale ipotesi, i quali si esplicano, in buona sostanza, nella maggiore controllabilità dei comportamenti individuali e nella possibilità di rafforzare il controllo formale su numerose attività.

Alla luce delle argomentazioni sopra esposte, si giunge a formulare la seconda proposizione fondante il modello teorico-concettuale avanzato.

P2: Le organizzazioni, in cui proprietà e top management trattano il profitto come rendita negoziabile ex ante, tendono ad essere caratterizzate da bassa formalizzazione e moderati livelli di centralizzazione e specializzazione, ossia da strutture organizzative che approssimano il modello quasi-organicistico.

3. Implicazioni del modello teorico-concettuale proposto: alcune riflessioni

Integrando la letteratura inerente la qualificazione del profitto come rendita negoziabile *ex ante* con gli approcci di matrice organizzativa concernenti le scelte di *design* organizzativo, il presente studio sviluppa un modello-concettuale in grado di evidenziare le implicazioni della negoziazione *ex ante* sul profitto tra proprietà e top management per le scelte di progettazione della struttura organizzativa e lo sviluppo di nuove capacità. Si ritiene che al modello proposto si associno molteplici e significative implicazioni, sia per la teoria d'impresa, sia sotto il profilo della prassi manageriale.

3.1 Implicazioni per la teoria d'impresa

Al presente studio si associano svariate implicazioni per la teoria d'impresa. In primo luogo, esso estende e arricchisce la letteratura sui processi generativi ed appropriativi del profitto, enfatizzando il potere negoziale della quasi-coalizione tra proprietà e top management. In particolare, le proposizioni a fondamento del modello concettuale elaborato contribuiscono allo sviluppo di una prospettiva nuova, che appare idonea a fornire una spiegazione, teoricamente fondata, alle fonti di eterogeneità delle imprese, dei connessi risultati in termini di profitto e modelli organizzativi (Coff, 2010, p. 712). A ben guardare, l'analisi svolta istituisce una peculiare e plausibile relazione tra sviluppo di nuove capacità organizzative, quale determinante di situazioni di vantaggio competitivo, e potere negoziale espresso dalla quasi-coalizione tra proprietà e top management.

In secondo luogo, il lavoro discute le implicazioni della negoziazione *ex ante* sul profitto per le scelte di *design* organizzativo. Pur riconoscendo il profondo e rilevante impatto che la turbolenza e la complessità del contesto esercitano sulle strutture organizzative, il modello teorico qui proposto reinterpreta la tradizionale letteratura di matrice organizzativa. Dati i fattori contingenti di contesto, la progettazione della struttura organizzativa sembra, infatti, delinearsi quale esito di determinanti distinte da quelle tipicamente individuate dagli studiosi di *design*

organizzativo, tra cui la natura della tecnologia (Woodward *et al.*, 1965), le interdipendenze tra unità organizzative (Thompson, 1967), il cambiamento del contesto (Lawrence e Lorsch, 1967; Burns e Stalker, 1961), le esigenze informative (Galbraith, 1973) o, più di recente, il potere dei capi dipartimentali (Siggelkow e Rivkin, 2005).

3.2 Implicazioni per l'azione di governo dell'impresa e lo sviluppo di nuove capacità

Dal punto di vista della prassi manageriale, è possibile evidenziare un duplice livello di implicazioni associate al modello proposto.

Il primo livello concerne la necessità di ricerca futura sul modo in cui specifiche categorie di *stakeholder*, agendo in vista di garantirsi l'appropriazione di rendite economiche (la «fetta della torta»), possano influenzare, in ultima istanza, il valore totale appropriato dall'impresa («la dimensione della torta»). Sotto questo profilo, emerge soprattutto la criticità dei peculiari schemi di accordo negoziale tra proprietà e top management, con i connessi meccanismi di incentivazione per quest'ultimo. Con riguardo ai primi, appare ragionevole ipotizzare che un possibile accordo negoziale tra proprietà e top management consista semplicemente nel determinare *ex ante* il saggio di rendimento che la proprietà sarà in grado di appropriare in seguito allo sviluppo di nuove capacità organizzative e data la remunerazione spettante al top management. In tal caso, occorre tuttavia osservare che, soprattutto in presenza di cospicue asimmetrie di conoscenza in favore del top management, l'impresa (e la sua proprietà) potrebbero ritrovarsi esposte a un duplice rischio. Da un lato, il top management potrebbe esercitare pressioni sulla proprietà finalizzate ad aprire opportunità di ri-negoziazione *ex post* della propria quasi-rendita. Fattispecie plausibile, in particolare, qualora il «capitale umano» del top management abbia carattere fortemente *firm-specific* (Wang *et al.*, 2009; Peteraf, 1993). Dall'altro lato, emerge un più generale rischio di *hold up* conseguente all'eventualità che il top management, insoddisfatto della propria remunerazione, possa decidere di abbandonare l'impresa (e dissolvere conseguentemente la coalizione con la proprietà) (cfr. eg. Wright *et al.*, 2013). Si ritiene, pertanto, imprescindibile che futuri sforzi di ricerca siano diretti anche ad approfondire lo studio dei sistemi di incentivazione più coerenti con l'ipotesi di negoziabilità *ex ante* del profitto tra proprietà e top management. In particolare, significativi avanzamenti dell'analisi potrebbero derivare da una migliore comprensione dei «meccanismi di isolamento» capaci di trattenere il top management dal portare altrove le proprie competenze e il proprio patrimonio di conoscenza. Ad esempio, è possibile ipotizzare che, oltre alla porzione di rendita negoziata *ex ante* con la proprietà o indipendentemente da questa, al top management spettino benefici non pecuniari (quali l'accesso a reti di relazioni sociali rilevanti, un ambiente di lavoro stimolante e non facilmente imitabile da altre imprese, una cultura d'impresa ispirata a valori di sostenibilità, promozione della persona e di condotte socialmente responsabili). Benefici capaci di creare condizioni idiosincratichè, che non solo concorrono a «immobilizzare» il top

management, ma ne stimolano ulteriormente la propensione ad agire nell'interesse della coalizione con la proprietà. Più in generale, dal punto di vista dei rapporti di agenzia, il presente studio appare suggerire un'attenuazione del conflitto di interessi tra proprietà e management, introducendo la negoziazione *ex ante* sul profitto quale significativo deterrente ai tradizionali meccanismi di incentivazione e allineamento di interessi, postulati dalla Teoria dell'Agenzia.

In aggiunta, un secondo livello di implicazioni emerge dall'assegnare alla quasi-coalizione tra proprietà e top management significative capacità ad orientare le scelte di progettazione verso strutture organizzative che, pur potendo apparire inappropriate alla luce delle condizioni di contesto e di sopravvivenza dell'impresa, consentono di incrementarne il potere negoziale, con le relative implicazioni in termini di appropriazione *ex ante* della relativa rendita. Questa nuova ottica apre interrogativi di rilievo: fino a che punto la progettazione di una struttura organizzativa che favorisce l'appropriazione del profitto può dirsi ottima o quantomeno soddisfacente dal punto di vista della possibilità di realizzare nuove combinazioni produttive e stimolare, quindi, l'innovazione? Entro quali limiti e in quali circostanze essa può considerarsi sostenibile? Tali interrogativi offrono un terreno fertile sul quale la futura ricerca, teorica ed empirica, potrà utilmente svolgersi.

A fronte del contributo apportato a teoria e prassi, il modello concettuale sviluppato appare suscettibile di proficui sviluppi. In particolare, accanto alla necessità di sottoporre a verifica empirica le proposizioni avanzate, l'analisi delle implicazioni connesse alla negoziazione *ex ante* sulla rendita, con riferimento all'intera struttura organizzativa dell'impresa, può senz'altro beneficiare di ulteriori approfondimenti. È noto, infatti, come una consolidata letteratura organizzativa ricollegli la soluzione di istanze di specializzazione e coordinamento dell'attività economica alla possibilità di progettare strutture organizzative caratterizzate dalla compresenza di criteri tecnici ed istituzionali (cfr. ad esempio Zucker, 1987; Perrow, 1985, 1970; Scott e Meyer, 1983; Hirsch, 1975). I primi sarebbero funzionali ad assicurare lo svolgimento in sé del processo produttivo; i criteri istituzionali garantirebbero, invece, la conformità della struttura organizzativa rispetto ad attese sociali e culturali. Aderendo a tale impostazione, non è possibile escludere che gli effetti della negoziazione *ex ante* sul profitto tra top management e proprietà, con le connesse questioni appropriate, possano prodursi esclusivamente sul versante istituzionale del funzionamento della singola organizzazione. In tal caso, emerge un'evidente limitazione alla generalizzabilità delle conclusioni raggiunte in questo studio, le quali riguarderebbero, dunque, un singolo aspetto delle scelte di progettazione organizzativa. In particolare, verificandosi l'ipotesi in esame, eventuali implicazioni negative per la sopravvivenza dell'impresa, nascenti da situazioni di disparità nell'esercizio del potere negoziale tra *stakeholder*, non interesserebbero il versante tecnico, da cui dipende, a monte, la possibilità stessa che un profitto sia generato. Si ritiene, pertanto, che l'estensione dell'analisi nel senso ora esposto possa fornire rilevanti opportunità di affinamento del modello sviluppato.

A ben guardare, tuttavia, i limiti sin qui evidenziati rafforzano l'auspicio da parte di chi scrive che altri studiosi accettino la sfida di approfondire teoricamente e sottoporre a verifica empirica le proposizioni avanzate in questo contributo.

Bibliografia

- ALVAREZ S.A. (2007), "Entrepreneurial rents and the theory of the firm", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 3, pp. 427-442.
- ASTLEY W.G., VAN DE VEN A.H. (1983), "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n. 2, pp. 245-273.
- ASTLEY W.G., ZAJAC E.J. (1991), "Intraorganizational power and organizational design: reconciling rational and coalitional models of organization", *Organization Science*, vol. 2, n. 4, pp. 399-411.
- BANTEL K.A. (1993), "Top team, environment, and performance effects on strategic planning formality", *Group & Organization Management*, vol. 18, n. 4, pp. 436-458.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2006), "Eterogeneità delle imprese e varietà dei modelli organizzativi", in Cainelli G., De Liso N. (a cura di), *Organizzazioni, conoscenze e sistemi locali*, Franco Angeli, Milano.
- BLAU P.M. (1970), "A formal theory of differentiation in organizations", *American Sociological Review*, vol. 35, n. 2, pp. 201-218.
- BLYLER M., COFF R.W. (2003), "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 7, pp. 677-686.
- 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. 115.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The management of innovation*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership, Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- CAMPBELL B.A., COFF R., KRYSCYNSKI D. (2012). "Rethinking sustained competitive advantage from human capital", *Academy of Management Review*, vol. 37, pp. 376-395.
- CASTANIAS R.P., HELFAT C.E. (2001), "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 661-678.
- CHACAR A., COFF R. (2000), *The knowledge-based employees paradox. Winning Strategies in a Deconstructing World*, John Wiley & Sons Ltd, London.
- CHAKRAVARTHY B.S. (1982), "Adaptation: A promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 7, n. 1, pp. 35-44.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- CHILD J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, n. 1, pp. 1-22.
- COFF R.W. (1999), "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, vol. 10, n. 2, pp. 119-133.

- COFF R.W. (2003), "Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 1, pp. 74-85.
- COFF R.W. (2010), "The coevolution of rent appropriation and capability development", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 7, pp. 711-733.
- COFF R.W., LEE P.M. (2002), "Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 2, pp. 183-190.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (2006), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 75-87.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DAVID P., O'BRIEN J.P., YOSHIKAWA T., DELIOS A. (2010), "Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 3, pp. 636-654.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- DONALDSON L., DAVIS J.H. (1991), "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, vol. 16, n. 1, pp. 49-64.
- GALBRAITH JR. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., Boston.
- GATTI M., BIFERALI D., VOLPE L. (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", *Sinergie*, n. 79, pp. 145-179.
- GOFFEE R. (1996), "Understanding family businesses: issues for further research", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, n. 1, pp. 36-48.
- GOFFEE R., SCASE R. (1985), "Proprietorial control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems", *Journal of Management Studies*, vol. 22, n. 1, pp. 53-68.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al Governo dell'Impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., PROIETTI L., VAGNANI G. (2008), "L'azione di governo tra competitività e consonanza", in GOLINELLI G.M. (2008), *L'Approccio Sistemico al Governo dell'impresa. Verso la Scientificazione dell'Azione di Governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, Valore, Sostenibilità. Verso l'Impresa Sostenibile*, Cedam, Padova.
- HATCH N.W., DYER J.H. (2004), "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1155-1178.
- HIRSCH P.M. (1975), "Organizational effectiveness and the institutional environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n. 3, pp. 327-344.
- 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.
- JOHNSON S. (2000), "Tunneling", *American Economic Review*, vol. 90, n. 2, pp. 22-27.
- KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1973), *Contingency views of organization and management*, Sra, Chicago.
- KHANDWALLA P.N. (1972), "Environment and its impact on the organization", *International Studies of Management & Organization*, vol. 2, n. 3, pp. 297-313.

- KHANDWALLA P.N. (1977), *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- KIRZNER I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KIRZNER I.M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KLEIN B., CRAWFORD R.G., ALCHIAN A.A. (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n. 2, pp. 297-326.
- KOR Y.Y., LEBLEBICI H. (2005), "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 967-985.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n. 1, pp. 1-47.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1986), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Classics.
- MARSDEN P.V., COOK C.R., KALLEBERG A.L. (1994), "Organizational Structures Coordination and Control", *American Behavioral Scientist*, vol. 37, n. 7, pp. 911-929.
- MILGROM P., ROBERTS J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, (ed. italiana, *Economia, organizzazione e management*, Il Mulino, Bologna, 1994).
- MINTZBERG H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- MORAN P., SIMONI M., VAGNANI G. (2011), "Becoming the best: by beating or ignoring the best? Toward an expanded view of the role of managerial selection in complex and turbulent environments", *Journal of Management and Governance*, vol. 15, n. 3, pp. 447-481.
- MORCK R., YEUNG B. (2004), "Family control and the rent-seeking society", *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 28, n. 4, pp. 391-409.
- NAPOLEONI C. (1956), *Dizionario di economia politica*, Edizioni di Comunità, Torino.
- PERROW C. (1967), "A framework for the comparative analysis of organizations", *American Sociological Review*, vol. 32, n. 2, pp. 194-208.
- PERROW C. (1970), *Organizational analysis: a sociological view*, Wadsworth, Belmont.
- PERROW C. (1985), "Review essay: Overboard with myth and symbols", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n.1, pp. 151-155.
- PETERAF M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1977), "Organization design: The case for a coalitional model of organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 6, n. 2, pp. 15-29.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organisations*, Stanford Business Classics, Stanford.
- PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C. (1969), "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, n. 1, pp. 91-114.
- RIVKIN J.W., SIGGELKOW N. (2003), "Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design", *Management Science*, vol. 49, n. 3, pp. 290-311.

- SCOTT W.R., MEYER J.W. (1983), "The organization of societal sectors", in Meyer J.W., Scott W.R. (a cura di), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, New York, pp. 129-153.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- SIGGELKOW N. (2002), "Evolution toward fit", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n. 1, pp. 125-159.
- SIGGELKOW N., RIVKIN J.W. (2005), "Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity", *Organization Science*, vol. 16, n. 2, pp. 101-122.
- SMITH A. (1937), *The Wealth of Nations* (1776), Modern Library, New York.
- TEECE D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, n. 6, pp. 285-305.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- VAGNANI G., VOLPE L. (2009), "Struttura formale, informale e prestazioni individuali", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 234, pp. 18-36.
- WANG H.C., HE J., MAHONEY J. (2009), "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 12, pp. 1265-1285.
- WOODWARD J., DAWSON S., WEDDERBURN D. (1965), *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, London.
- WRIGHT P.M., COFF R., MOLITERNO T.P. (2013), "Strategic Human Capital Crossing the Great Divide", *Journal of Management*, in corso di pubblicazione, doi: 0149206313518437.
- ZUCKER L.G. (1987), "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 13, n. 1, pp. 443-464.

Dibattito

Più valore per la società e l'economia: un confronto sul mestiere del docente. Il percorso proposto da SIMA (Società Italiana di Management)

ALBERTO PASTORE* MARCO FREY**

Dopo aver corso a lungo ed affannosamente con la Regina Rossa, Alice, sudata e affaticata, si accorge con meraviglia di essere rimasta sempre al punto di partenza. La Regina, attonita per tanto stupore, le dice: “qui per quanto si possa correre si rimane sempre allo stesso punto; per andare da qualche parte si deve correre almeno ad una velocità doppia!”. Lewis Carrol, nel 1871 in “Attraverso lo specchio”, così descriveva la dinamica del Paese delle meraviglie, con una metafora che pare ideata per descrivere il mondo competitivo di oggi. Con un po' di autoironia, il nostro ambiente accademico di studiosi di management lo possiamo accostare al Paese delle meraviglie. Certamente, come la creazione di Carrol, anch'esso è sottoposto a cambiamenti profondi e repentini, che richiedono adeguate risposte strategiche, istituzionali e culturali: bisogna agire con una velocità doppia, ma ciò non è ancora sufficiente, bisogna andare nella corretta direzione!

Decisi sono i cambiamenti intervenuti per il nostro Mestiere: una nuova cornice normativa, una drammatica contrazione delle risorse, la spinta verso un maggiore grado di apertura e di internazionalizzazione, la forte esigenza di generare valore competitivo per il sistema, la diffusione, sacrosanta, della cultura della valutazione, etc.

In questo contesto, circa un anno fa, la nostra comunità ha ritenuto di creare la propria Società Scientifica, la Società Italiana di Management (SIMA), un organismo aperto, elettivo, rappresentativo, il quale, al passo con i tempi, potesse fungere da punto di riferimento per la comunità stessa, nei suoi rapporti interni, con gli interlocutori istituzionali e con gli altri *stakeholders*.

La Società Italiana di Management si propone di operare su differenti piani: in ambito accademico, per far crescere la disciplina e rappresentarla nel suo ambiente istituzionale di riferimento, e in ambito economico e sociale, per favorire l'avanzamento e il trasferimento della cultura imprenditoriale e manageriale.

In *ambito accademico*, dunque, la SIMA vuole svolgere un ruolo di servizio per la nostra comunità perseguendo una molteplicità di obiettivi:

* Presidente della Società Italiana di Management
e-mail: alberto.pastore@uniroma1.it

** Vice Presidente della Società Italiana di Management
e-mail: frey@sssup.it

- verso l'*interno*, consolidare la comunità e rafforzare l'identità degli studiosi di management, condividendo valori, principi e regole comuni, e sviluppando iniziative e progetti per la sua crescita;
- verso l'*esterno*, rappresentare gli studiosi di management verso gli interlocutori istituzionali - con una sana azione di lobbying - e fare da ponte tra l'Università, la Società, le Istituzioni, il Territorio ed il Mondo produttivo.

In *ambito economico e sociale*, la SIMA intende contribuire affinché l'azione degli studiosi di management esprima un valore scientifico e culturale, a livello nazionale ed internazionale, a beneficio del Paese e dei vari pubblici di riferimento:

- nella formazione delle nuove generazioni e nella formazione continua *post lauream*, attraverso il trasferimento di conoscenze avanzate e rispondenti alle esigenze del sistema produttivo e delle istituzioni;
- nella ricerca scientifica e applicata, condotta secondo metodologie rigorose da un punto di vista scientifico, generando nuova conoscenza come risorsa competitiva, rilevante e utile per le imprese e per le istituzioni;
- nel rapporto con la società, le istituzioni, il mondo produttivo, attraverso un'interazione virtuosa nella condivisione di conoscenze, iniziative e progettualità comuni.

Tutto ciò, in piena collaborazione e sinergia con le altre organizzazioni di studiosi del nostro raggruppamento e di area aziendale, sia a livello nazionale che internazionale.

Nel perseguimento di questi sfidanti obiettivi, la SIMA ha avviato una serie di iniziative e di progetti, tra i quali si colloca quello del "Mestiere del docente di management". Tale progetto si propone di definire delle linee guida condivise dalla comunità su come interpretare il Mestiere del docente di management, nelle sue quattro dimensioni fondanti: ricerca, didattica, terza missione, servizio.

L'idea nasce in funzione di due considerazioni fondamentali:

- la prima riguarda l'importanza vitale che la nostra professione sia orientata verso l'effettiva creazione di valore per la società e l'economia e che non si accentui la divaricazione tra il mondo accademico e i suoi *stakeholders* prioritari;
- la seconda riguarda la necessità di chiarezza dei riferimenti culturali e dei criteri di valutazione delle *performance* per i membri della comunità, anche ai fini della progressione di carriera; i repentini cambiamenti dettati dalle dinamiche sopra citate, e in particolare da sistemi di valutazione eterogenei e in continuo divenire, hanno creato un certo disorientamento in particolare nei colleghi più giovani che stanno costruendo i loro percorsi di carriera, ai quali bisogna dare delle chiare indicazioni in merito.

Per la nostra Società Scientifica è doveroso, dunque, e particolarmente rilevante, definire le "Linee guida del Mestiere di docente di management" e operare altresì affinché esse vengano tradotte e introdotte nei sistemi di valutazione, sia a livello nazionale che a livello locale.

La valutazione è virtuosa: regole chiare e misurazione sono le premesse per sostenere la meritocrazia, che deve essere uno dei valori fondanti di una comunità scientifica. Peraltro, è a noi ben noto che i sistemi di valutazione nascondono delle

insidie: essi hanno la capacità di incidere fortemente sui comportamenti per cui è molto importante che siano adeguatamente calibrati affinché producano degli effetti virtuosi, senza conseguenze distorsive.

Il progetto prevede naturalmente un'ampia discussione all'interno della comunità, un confronto che verrà realizzato anche con il supporto delle altre organizzazioni del nostro Raggruppamento.

Il tema è stato lanciato in occasione dell'Assemblea SIMA svoltasi nella scorsa primavera e viene ora ripreso in questa rubrica grazie all'opportunità offerta da Sinergie. Seguirà l'invio a tutti i Soci di un documento che inquadra la problematica e che stimola ad un confronto di idee. Nel mese di ottobre, verrà organizzato un incontro con i Soci per discutere sull'argomento e nelle settimane successive il dibattito potrà proseguire ancora in altre sedi. A gennaio la SIMA cercherà di fare una sintesi della discussione e delle idee emerse e produrrà un documento condiviso inerente le "Linee guida del Mestiere di docente di management".

Nelle righe che seguono proponiamo alcune prime riflessioni sul tema, sviluppate su due dimensioni: i principi generali e le declinazioni nelle aree di attività.

Sui principi generali, argomentiamo a partire da un gioco di parole che ci ha portato a coniare un'acronimo-*slogan* che riassume i principi che a nostro avviso dovrebbero guidare il docente di management. Indubbiamente la nostra disciplina, per i suoi contenuti, è caratterizzata da poca poesia e molta prosa, tuttavia vi è una pregevole via per trarne la massima soddisfazione: interpretare il nostro Mestiere a regola d'A.R.R.T.E., secondo i principi di Apertura, Rigore, Rilevanza, Trasferimento, Etica.

- *Apertura*: da una parte partecipare al dibattito scientifico internazionale e operare in *team* di ricerca inter-universitari; dall'altra uscire dalla torre d'avorio, sviluppare una concreta e proficua interazione con le imprese, il territorio, le istituzioni, la società, partecipare al dibattito socio-economico del nostro Paese;
- *Rigore*: fare ricerca di qualità adottando metodologie rigorose da un punto di vista scientifico (quantitative e qualitative);
- *Rilevanza*: produrre delle ricadute concrete per il mondo produttivo, generando e conoscenza come risorsa competitiva;
- *Trasferimento*: adoperarsi per il trasferimento delle conoscenze ai vari pubblici di riferimento, utilizzando i canali più appropriati: didattica di qualità, formazione permanente, pubblicazioni scientifiche, didattiche, divulgative, eventi culturali, pubblicistica, *think thank*, etc.;
- *Etica*: svolgere il Mestiere secondo coscienza, seguendo i principi della deontologia professionale.

Quanto alla declinazione nelle aree di attività, ci riferiamo, come abbiamo detto a: ricerca, didattica, terza missione, servizio all'istituzione. Tutte le dimensioni del mestiere sono "egualmente importanti" e soprattutto devono essere poste in forte sinergia.

La ricerca è il cuore del nostro mestiere, alimenta la curiosità e consente quel continuo arricchimento della conoscenza che è il serbatoio essenziale per lo

svolgimento delle altre aree di attività. Al tempo stesso però, un docente di management è tutt'altro che uno scienziato rinchiuso in una torre eburnea: è essenziale che sia immerso nella realtà concreta del mondo economico e produttivo, per fornire il suo contributo concreto all'innovazione e al miglioramento nei processi di gestione.

In questa prospettiva la stessa attività di docenza deve essere finalizzata in ultima istanza a far crescere le competenze e le capacità competitive delle organizzazioni che operano nel nostro Paese, integrando e valorizzando i risultati della ricerca. Siamo tutti consapevoli di quanto rilevanti siano i contributi che la nostra disciplina fornisce alla didattica (anche post-laurea) nelle nostre università di riferimento, occorre far sì che questi contributi siano misurati e valorizzati affinché se ne stimoli il continuo miglioramento qualitativo.

E veniamo ora alla terza missione. Nel dibattito attuale è una sorta di araba fenice. Tutti la reputano importante e nessuno è in grado di definirla compiutamente. Tant'è che per il terzo settore si finisce con utilizzare una definizione residuale; in un documento dell'ANVUR dell'aprile 2013 ad esempio si legge: "per terza missione si deve intendere l'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di insegnamento (nel quale si realizza una interazione con una frazione particolare della società, gli studenti) e di ricerca (nella quale si interagisce prevalentemente con le comunità scientifiche). La terza missione è per noi fortemente connessa con lo svolgere il nostro mestiere a regola d'A.R.R.T.E.: riguarda l'apertura al dialogo e al confronto internazionale oggi fondamentale per tutti gli attori del sistema economico, la rilevanza di ciò che facciamo nei confronti dei nostri stakeholder (spesso radicati nei territori di appartenenza), il rigore con cui lo facciamo a fondamento della credibilità delle nostre analisi, la capacità di trasferire la nostra conoscenza nel mondo dell'economia reale, l'eticità con cui esercitiamo il mestiere di docente di management. Proprio perciò è un tutt'uno con le dimensioni della ricerca e della didattica: si alimentano reciprocamente.

Vi è infine la funzione di servizio all'Università, spesso vista come qualcosa di separato, se non in competizione con l'attività di ricerca, poco o nulla valorizzata negli attuali sistemi di valutazione. Anche questa in realtà è una componente che può essere vista in sinergia con le nostre specifiche competenze: da un lato insegniamo a gestire le organizzazioni e in questa prospettiva possiamo dare il nostro contributo perché la nostra organizzazione funzioni al meglio, dall'altro le università sono chiamate ad una profonda trasformazione in cui l'adozione di strumenti di management può risultare particolarmente utile, a partire da quelli di pianificazione e misurazione delle prestazioni. Occorre dunque dare un riconoscimento all'impegno dei docenti che si dedicano all'attività di servizio.

I processi di valutazione si sono concentrati in modo particolare sull'attività di ricerca. È superfluo sottolineare che è del tutto opportuno che i docenti siano chiamati a garantire *accountability* ed un'elevata qualità delle proprie prestazioni alle proprie comunità di riferimento. Così sta diventando naturale che la ricerca sia sempre più valutata sulla base di parametri che misurano la capacità di accedere a

grant e riviste prestigiose, il livello con cui i lavori circolano e vengono citati, la visibilità dell'attività di ricerca. Vi sono poi le altre dimensioni del mestiere che reclamano il loro spazio. La didattica è misurata sulla base dell'attrattività dei corsi, sul giudizio che esprimono i partecipanti, sul livello di placement che la formazione ricevuta consente. Le capacità in termini di terza missione si possono valutare in termini di valorizzazione economica e/o sociale della conoscenza, usando parametri come il trasferimento tecnologico, l'interazione con i *policy makers* e il mondo delle imprese, la creazione e qualificazione di beni pubblici, la capacità di attrazione di finanziamenti. Il contributo all'istituzione può essere misurato in termini di impegno dedicato alla *governance* dell'università, o a risultati di cui possono beneficiare anche le altre discipline.

Questa forte attenzione alle prestazioni è un aspetto positivo e ontologicamente connaturato alla disciplina del management, ma presuppone una visione strategica di lungo periodo (decidiamo dove vogliamo andare), una forte condivisione dei criteri e delle metriche di valutazione e una loro integrazione in un'ottica multidimensionale per orientare con chiarezza la comunità, soprattutto nelle sue componenti più giovani, verso un percorso coerente con quanto affermato in precedenza.

In questa prospettiva vogliamo indirizzare il dibattito.

Il primo contributo da parte dei docenti di management che abbiamo avuto occasione di accogliere nell'ambito del Progetto SIMA sul mestiere di docente è quello di Gambardella e Vicari. Come si potrà osservare i colleghi prestano particolare attenzione ad alcuni temi chiave, come il grado di internazionalizzazione o le tipologie di pubblicazioni che qualificano i docenti.

Gambardella e Vicari argomentano tra l'altro che le diverse dimensioni del mestiere di docente possono avere un peso specifico diverso a livello individuale e nelle fasi di evoluzione del docente. Ciò anche in funzione dell'utilità di una specializzazione di missione da parte di alcuni docenti, che possono in tal modo fornire un contributo di alta qualificazione alle loro organizzazioni di riferimento e alla comunità.

Come SIMA riteniamo particolarmente utile l'approfondimento di questi temi, per consentirci di completare quel percorso condiviso di riflessione e proposta che abbiamo descritto.

Procediamo dunque con il confronto sul tema del Mestiere del docente, confidando che la ricchezza di idee che qualifica il nostro raggruppamento, che proviene anche dalle sue differenze, si possa tradurre in una visione di sintesi condivisa e di alto valore strategico, capace di contribuire alla creazione di valore per la società e per l'economia e, perché no, di renderci un po' più orgogliosi di avere scelto questo mestiere".

L'ospite

Il mestiere del docente. Riflessioni di Alfonso Gambardella e Salvio Vicari

ALFONSO GAMBARDELLA* SALVIO VICARI**

1. I piani del contributo del docente di management

Il contributo che un docente di management può dare alla comunità è su tre piani: la ricerca, la didattica, il servizio. Tutti e tre egualmente importanti, ma con un peso specifico diverso in funzione di alcune circostanze.

La qualità della *ricerca* è elemento essenziale di un docente di ruolo: è ciò che caratterizza l'insegnamento universitario rispetto ad altri gradi d'istruzione. Senza ricerca di qualità non può esservi docente dell'università.

L'*insegnamento* è parte importante del mestiere di docente. L'istruzione superiore ha bisogno di persone brave nella didattica, soprattutto per i corsi *undergraduate*, *graduate* e *post-experience*. Alcuni docenti con spiccate capacità di ricerca svolgono egregiamente sia la didattica avanzata che quella di base. Vi sono però ottimi ricercatori meno propensi, o meno capaci, a svolgere didattica di base, così come vi sono docenti meno specializzati nella ricerca che insegnano molto bene in questi corsi. Il bilanciamento tra queste alternative lega il mestiere del docente alla strategia e al modello più generale di un Ateneo o Dipartimento. Un Ateneo o Dipartimento che vuole essere riconosciuto per le sue competenze di ricerca e per un insegnamento di alta qualità impiegherà docenti con spiccate qualità di ricerca, mentre nei suoi corsi di base potrà impiegare docenti efficaci in questo tipo di didattica anche se non ricercatori di frontiera. Altri Atenei o Dipartimenti possono scegliere di specializzarsi nella didattica, assumendo i connotati di un *college* universitario. In questo caso, il ruolo di docenti capaci nella didattica, ma meno versati alla ricerca, sarà preponderante.

Il *servizio* è importante per la vita delle università e dei loro territori. Il servizio è parte integrante dell'attività del docente e deve essere strutturato e valutato dalle università e dai dipartimenti, esistendo in questo campo una grande varietà di situazioni possibili. Il servizio non dovrebbe mai raggiungere, salvo casi eccezionali, intensità tali da compromettere seriamente la produzione scientifica e la qualità didattica dei docenti.

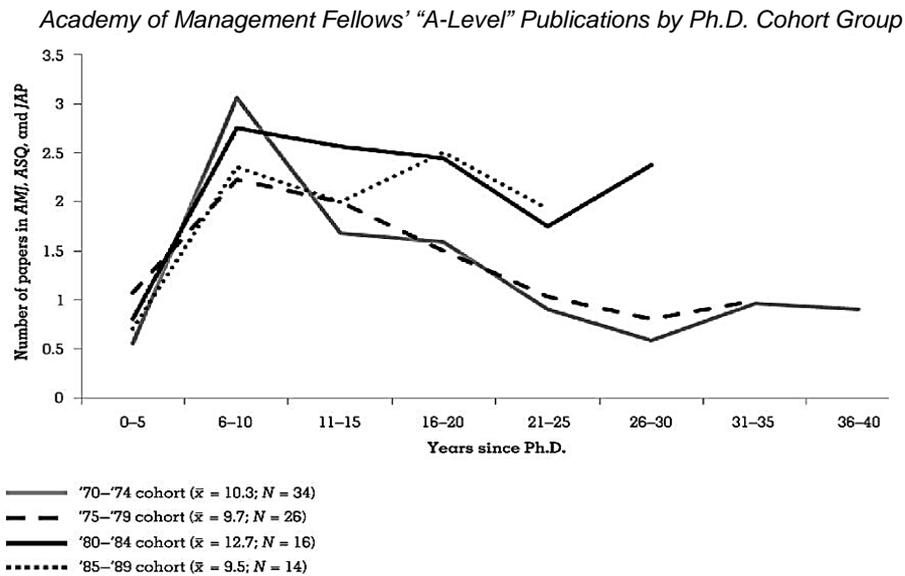
* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Bocconi Milano
e-mail: alfonso.gambardella@unibocconi.it

** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Bocconi Milano
e-mail: salvatore.vicari@unibocconi.it

È fondamentale ricordare che esiste un *ciclo di vita del docente*, in cui l'importanza dei tre ruoli cambia. Questo ciclo di vita è stato dimostrato con riferimento alle scienze fisiche e qualche anno addietro anche nelle discipline economiche (Goodwin e Sauer, 1995) ed è evidente anche con riferimento alle discipline manageriali, come si può vedere dalla Figura 1, che illustra la produttività scientifica con riferimento alle diverse coorti di età, misurata in termini di anni dal conseguimento del Ph.D.

La fase delle fondamenta scientifiche. La ricerca è fondamentale e dovrebbe assorbire la quasi totalità delle risorse cognitive e di tempo di un ricercatore nei primi anni del proprio sviluppo. Il motivo più importante è che la struttura metodologica e il bagaglio di conoscenze su cui costruire la propria ricerca, richiedono un periodo iniziale di grande impegno. L'attività nei primi anni costituisce la base, le fondamenta, su cui poggerà la ricerca negli anni successivi. Potremmo indicare che in alcuni studi questa prima fase raggiunge il culmine circa 7 anni dopo il Phd, periodo in cui di solito si ottiene la *tenure* nel mondo anglosassone. In questo stadio, la didattica va fatta, ma non deve assorbire in modo eccessivo il docente, che deve mantenere spazi significativi per l'attività di ricerca.

Fig. 1: Pubblicazioni di livello A per coorte di Ph.D



Fonte: Walsh, 2011

La fase della crescita scientifica e didattica. In una seconda fase, che potremmo collocare indicativamente fino a venti anni circa dopo il phd, la docenza progressivamente aumenta di importanza, affiancandosi all'attività di ricerca, che

assume un connotato non solo di sviluppo individuale o in collegamento ad altri ricercatori, ma che comporta anche la guida di gruppi di ricerca e lo sviluppo delle competenze dei colleghi più giovani. In questa fase si svolge anche la ricerca applicata, dove cioè il destinatario non è solo la comunità accademica, ma coinvolge altri *stakeholder*. Questo tipo di ricerca rientra in parte tra le attività di servizio. In questa fase si svolgono anche altri compiti di servizio collegati sia alla ricerca sia alla didattica.

La fase della maturità scientifica. In una terza fase, quella della maturità, la didattica ed il servizio, anche in organi di governo dell'università, assumono gradualmente il peso prevalente. L'attività di ricerca si orienta anche alla diffusione scientifica, con la scrittura di monografie e di testi didattici, oltre che di opere di divulgazione in senso stretto. La ricerca originale subisce progressivamente una riduzione marcata, per una serie di motivi legati anche al fatto che l'attività di servizio assorbe molto tempo e soprattutto elevate risorse cognitive: una volta depauperato il capitale cognitivo legato alla ricerca, è molto difficile mantenere un elevato livello di produttività.

2. La ricerca

La ricerca consiste nel dare un contributo alla crescita della conoscenza nelle discipline manageriali alla comunità scientifica e manageriale di tutto il mondo, mediante la pubblicazione dei risultati della propria ricerca nelle migliori sedi internazionali.

Al riguardo vi sono quattro obiezioni spesso sentite e lette, e che suonano a prima vista come del tutto legittime e di grande buon senso:

1. la comunità di riferimento non può essere solo quella internazionale, ma deve essere considerata in modo esplicito quella nazionale.
2. la nostra cultura e la nostra tradizione vanno salvaguardate.
3. il riferimento al territorio è importante e non va trascurato.
4. la vicinanza ai temi delle imprese e la rilevanza per i manager sono importanti, per cui è necessario pubblicare anche sulle riviste accademiche nazionali.
5. la pubblicazione in libri è importante, perché consente lo sviluppo di un discorso lungo e approfondito, che le riviste non consentono.

Senza avere pretese di esaustività, vorremmo dare un contributo al dibattito, cercando di dimostrare come si tratta di temi apparentemente condivisibili, ma che nascondono parecchie insidie.

2.1 *La comunità di riferimento non può essere solo quella internazionale, ma deve essere considerata in modo esplicito quella nazionale?*

Questa asserzione a noi pare priva di significato. Il motivo è che dovremmo cercare di influenzare la comunità accademica più ampia possibile, cioè quella internazionale, che naturalmente include quella nazionale.

Se invece si considera che la comunità nazionale sia diversa da quelle di tutti gli altri paesi del mondo, allora forse siamo di fronte a un problema serio. Nessuna comunità accademica in Europa, con tradizione ed esperienza almeno pari alla nostra (ad es. tedesca, francese, spagnola), pensa di dovere avere una comunità scientifica separata da quella internazionale. Si ricordi l'importanza della scuola tedesca o di quella francese sui temi di management, che avevano riviste di grande prestigio e che hanno deciso di concentrare le proprie energie sulle riviste internazionali.

Il fatto è che la comunità manageriale si è ormai ampiamente internazionalizzata, comprendendo non più solo quella delle grandi multinazionali, ma anche delle piccole imprese ed anche delle realtà artigianali, le quali, tutte, hanno come mercato, almeno potenziale, il mondo. Non ha alcun senso pensare al management come ad una disciplina nazionale, determinata da fattori locali.

2.2 La nostra cultura e la nostra tradizione vanno salvaguardate?

Ciò è indubbiamente importante. Non esiste cultura che non poggi le proprie fondamenta sulla tradizione. Tuttavia la questione è cosa voglia dire salvaguardare la cultura: non certo creare steccati tra la nostra tradizione e le altre. Significa invece che dobbiamo valorizzare la nostra cultura, pubblicando sulle migliori riviste internazionali, partendo dalla nostra memoria e diffondendo le idee che affondano le radici nella nostra tradizione. Tuttavia, perché queste idee possano circolare, bisogna che siano conosciute e che abbiano un impatto sulla comunità scientifica internazionale, altrimenti divengono una sorta di archeologia culturale, la cui cura non è a nostro avviso negli obiettivi del docente di management.

Legato a questo, la valorizzazione della nostra cultura deve tenere conto di un punto importante. Fenomeni specifici del nostro contesto possono diventare modelli di riferimento della ricerca internazionale in campo manageriale se presentano due connotati che devono sussistere contemporaneamente. Il primo è che l'ambiente, i comportamenti o i meccanismi sono diversi da quanto già osservato altrove dalla letteratura. Il secondo è che siano generalizzabili a situazioni e contesti diversi dal nostro.

Per quanto riguarda il primo connotato, se situazione, comportamenti e meccanismi fossero simili a quanto già osservato altrove, la ricerca sarebbe poco interessante. Può esserlo l'applicazione di modelli teorici internazionali esistenti al sistema italiano, ma allora più che di ricerca parliamo di un modo per studiare dei fenomeni che interessano, tra gli altri, anche il nostro Paese, più utile alla divulgazione, alla consulenza, alle politiche che non alla ricerca. Il secondo connotato è altrettanto importante. La specificità italiana è tanto più interessante per la ricerca, quanto più informa e fa comprendere anche realtà diverse dalla nostra.

Ad esempio, perché la ricerca sui distretti industriali italiani ha avuto un certo impatto internazionale? Anzitutto, è un fenomeno non completamente spiegabile con le teorie tradizionali. Ad esempio, la teoria dei costi di transazione suggerisce che imprese iper-specializzate s'integrano in aziende più grandi perché è più forte il rischio di opportunismo nelle negoziazioni di mercato. Nei distretti, gli imprenditori

sono legati da un *milieu* culturale: le imprese restano separate perché gli accordi di mercato non sono soggetti al rischio di opportunismo delle parti. In secondo luogo, il fenomeno dei distretti è presente in molte parti del mondo, sia avanzato (es. Silicon Valley) che non (paesi emergenti), e molto di quanto accade nei distretti italiani è generalizzabile a questi contesti. Allo stesso modo, l'Italia sarebbe un trampolino interessante per studiare la teoria degli *stakeholder* o delle imprese familiari, temi di chiaro interesse in realtà diverse dalla nostra e che, per anni, sono stati trascurati dalle analisi più tradizionali.

Spesso si obietta che la nostra tradizione non si fonda o non si presta bene ad essere studiata con le metodologie *mainstream* nel dibattito internazionale. La questione è importante e rientra nel contesto più ampio della necessità di una pluralità di approcci. Questo tema è sentito a livello internazionale dove si stanno levando molte voci per chiedere maggiore pluralità. Anzitutto, va detto che non c'è tradizione o cultura che si fondi su un metodo piuttosto che un altro. Ogni problema può essere analizzato con diversi strumenti e alcuni aspetti possono essere valorizzati meglio con un approccio (ad esempio quantitativo) mentre altri possono essere valorizzati meglio con un altro approccio (ad esempio qualitativo). Tutto ciò per dire che la tradizione italiana si avvantaggerebbe senz'altro dall'uso degli strumenti analitici della ricerca internazionale *mainstream* (prevalentemente fondati sull'uso della statistica o di modelli formali). Tuttavia, così come la cultura manageriale italiana deve votarsi di più all'ecclettismo metodologico, così deve fare la ricerca internazionale. Come abbiamo detto, queste tendenze sono in atto. Perciò, la soluzione non può e non deve essere che la nostra comunità si chiuda per coltivare una nostra pluralità domestica, sterile perché necessariamente ininfluente. Bisogna invece, a partire da quei *journal* internazionali che non seguono solo il *mainstream* metodologico, contribuire allo sviluppo di una maggiore varietà di approcci. Del resto sempre più gli *editor* delle riviste internazionali sono alla ricerca di qualche approccio nuovo, che tuttavia sia solido sotto il profilo metodologico, anche se diverso dall'analisi di tipo meramente statistico. Questo è ad esempio dimostrato dallo sviluppo dei lavori basati non su analisi quantitative ma su esperimenti, o ancora sulle ricerche ad esempio di tipo psicologico e biologico sul tema dei processi decisionali a livello di singolo individuo (dette *microfoundations*).

2.3 Il riferimento al territorio è importante e non va trascurato?

Quest'affermazione è del tutto condivisibile. Tuttavia ciò non va inteso nel senso che la ricerca scientifica ha come destinatario il territorio, bensì che quest'ultimo è una fonte importante di dati e di evidenze per una parte delle ricerche, con quei connotati di originalità e generalizzabilità discussi in precedenza. Gli unici destinatari della ricerca scientifica sono i membri della comunità accademica, mentre nella ricerca applicata vi sono, come abbiamo detto, una molteplicità di destinatari, tra cui anche ovviamente il territorio. Ciò non toglie che sia importante, nell'ambito delle attività di servizio, svolgere anche un ruolo importante, per conto dell'università a vantaggio del luogo in cui si opera.

2.4 La vicinanza ai temi delle imprese e la rilevanza per i manager sono importanti, per cui è necessario pubblicare sulle riviste accademiche nazionali?

Quest'affermazione non è a nostro avviso condivisibile. I manager non leggono le riviste accademiche, né internazionali né tantomeno italiane. I manager non leggono neanche le monografie scientifiche, ma dedicano il poco tempo a disposizione per l'aggiornamento ai corsi di formazione o al massimo alla lettura di alcune riviste o di manuali o di opere a taglio divulgativo.

L'opera di divulgazione non è quella della ricerca.

Diverso il discorso sulla creazione di ecosistemi della ricerca, con la presenza congiunta di manager e ricercatori, ma ciò non ha nulla a che vedere con il tipo di pubblicazione.

2.5 La pubblicazione in libri è importante, perché consente lo sviluppo di un discorso lungo e approfondito, che le riviste non consentono?

Siamo d'accordo con quest'affermazione. Tuttavia la scrittura di libri va dedicata alla sistematizzazione di un lungo percorso di ricerca o alla divulgazione più che alla redazione di rapporti di ricerca.

In casi rari, può darsi che un articolo non sia appropriato per sviluppare un discorso teorico ampio. Si tratta spesso dell'enunciazione di un nuovo paradigma teorico, che è difficile confinare nello spazio di un articolo (ad es. Nelson e Winter nella piena esplicitazione dell'approccio evolutivo). Ma si tratta di casi veramente rari, che tuttavia sono possibili.

3. La didattica

Svolgere un ruolo pedagogico e formativo nello sviluppo dei futuri attori della vita delle imprese e delle organizzazioni.

Tale attività è fondamentale per il potenziamento e la maturazione di quattro livelli formativi: le conoscenze, le attitudini, i valori, i comportamenti.

3.1 Le conoscenze

Si tratta della base dell'attività del docente, che deve essere in primis orientata allo sviluppo delle conoscenze sulla gestione delle imprese. Le conoscenze sono soprattutto di linguaggio e di riferimento teorico generale. D'altra parte, è proprio nel riferimento alla conoscenza, che il legame tra didattica e ricerca assume un peso importante. Il trasferimento di conoscenze richiede che si conosca sia la ricerca, anche di frontiera, che la realtà. La difficoltà sta nel coniugare questi due ambiti.

In molti casi, e specie nelle nostre materie, essere un ricercatore, anche di grande respiro, ma incapace di trasmettere il senso di come la ricerca, le sue teorie e le sue

evidenze empiriche aiutino a comprendere le imprese e più in generale la realtà, è un limite serio.

Altrettanto importante è il limite del docente che, pur conoscendo bene una o più realtà, è in grado di spiegarle solo in termini descrittivi e confinati agli esempi particolari, senza offrire generalizzazioni e la comprensione di dove e come le sue conoscenze si possano applicare ai molti contesti in cui gli attuali discenti, e futuri professionisti, opereranno. D'altra parte, è proprio per questo motivo che è fondamentale la conoscenza approfondita degli sviluppi scientifici delle discipline manageriali. È il modo con cui si riesce a collocare i fenomeni in contesti più ampi, facendo generalizzazioni e collegamenti, e offrendo ai discenti veri e propri *stock* di conoscenze e non solo informazioni specifiche relative ad un contesto particolare. Questo è spesso il limite del docente che non fa ricerca: chi è attivo nella comunità scientifica conosce e comprende meglio la ricerca degli altri. Perciò, fare ricerca svolge una funzione importante per la didattica, a tutti i livelli (*undergraduate*, *master*, PhD, *executive*).

Come abbiamo detto all'inizio, il problema è meno rilevante per alcuni corsi di base, dove la diffusione delle conoscenze consente una buona divisione del lavoro tra chi ha qualità e voglia di insegnare bene e chi è relativamente più interessato alla ricerca. Sempre come dicevamo all'inizio, la distinzione deve essere però chiara. Se un Ateneo, un Dipartimento, o un singolo docente, rinuncia alla ricerca, non può proporsi per essere un soggetto alla frontiera nella didattica nei corsi più avanzati (es. master o PhD). Va motivato in base alle performance nella docenza più codificata, mentre chi fa la scelta di operare nel mondo della ricerca va giudicato, incentivato o penalizzato in base a criteri che tengano conto del fatto che ha optato di cimentarsi con un impegno più sfidante.

3.2 *L'atteggiamento*

Le conoscenze non sono sufficienti, cominciando il vero apprendimento quando lo studente svolge un ruolo attivo nel processo. L'atteggiamento attivo fa sì che il soggetto del processo non sia il docente ma lo studente, che se è in grado di svolgere un ruolo attivo innesca un processo di appropriazione e di manipolazione della conoscenza che è la vera base dell'apprendimento: la conoscenza non si acquisisce, ma si produce.

3.3 *I valori*

Compito fondamentale del docente è mettere lo studente di fronte alle responsabilità che un futuro gestore di uomini e risorse ha nei confronti delle persone e della collettività. Si tratta non solo di illustrare il tema dei valori, che pure è importante, ma della necessità di sviluppare un forte senso etico, attraverso l'esempio e il continuo riferimento ai valori della legalità, della responsabilità sociale, del rispetto delle persone, della solidarietà e dell'impegno verso la comunità. A partire dal rispetto delle regole dell'università e dell'aula.

3.4 Il comportamento

Il vero obiettivo della formazione della futura classe dirigente delle imprese e delle istituzioni è quello di coniugare conoscenze, atteggiamenti, valori, in comportamenti concreti, che andrebbero favoriti, soprattutto nei corsi di laurea magistrale, attraverso attività concrete ed operative, che pongano lo studente di fronte alla necessità di operare la sintesi che si estrinseca nel comportamento manageriale.

4. Il servizio

Come dicevamo, è difficile definire in cosa consista il servizio, essendo questo guidato dalle necessità delle diverse università.

Tuttavia sicuramente vi sono almeno tre ambiti in cui l'attività di servizio è importante nella vita del docente:

1. gli organi di governo dell'università: coordinamento di insegnamenti, direzione di corsi di laurea, commissioni didattiche, coordinamento di progetti di ricerca, direzione di dipartimento, organi collegiali e commissioni di funzionamento);
2. presenza qualificata in strutture del territorio
3. attività in organi di gestione della vita pubblica a livello nazionale.

Gli ultimi due vanno trattati con molta delicatezza, essendo talvolta molto difficile distinguere quando prevalga l'interesse dell'università e della collettività e quando invece quello personale.

Bibliografia

- GOODWIN T.H., SAUER R.D. (1995), "Life Cycle Productivity in Academic Research: Evidence from Cumulative Publication Histories of Academic Economists", *Southern Economic Journal*, vol. 61, n. 1, pp. 728-743.
- WALSH J.P. (2011), "Presidential Address. Embracing the Sacred in Our Secular Scholarly World", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 2, 215-234.

Saggi

Le sfide dell'impresa biotech

ROBERTO VONA*

Abstract

Obiettivo del paper: Questo saggio affronta la complessità della sfida imprenditoriale delle biotecnologie adottando una chiave di lettura aziendale, con l'obiettivo di esplorarne le caratteristiche "industriali" in una prospettiva di filiera e di analizzarne le dinamiche evolutive strategiche. In particolare, l'attenzione si concentra sulle specificità "settoriali", che favoriscono percorsi di sviluppo maggiormente orientati verso soluzioni di integrazione verticale ovvero di condivisione progettuale e di partnership, per giungere infine a proposte di policy finalizzate a favorire la traduzione in attività di impresa del potenziale delle scoperte scientifiche.

Metodologia: Si è deciso di procedere attraverso l'analisi concettuale degli elementi che caratterizzano la dinamica fondativa e "strutturale" della filiera delle biotecnologie.

Risultati: L'analisi ha permesso di esplorare le peculiarità tecnologiche, economiche e aziendali e le traiettorie evolutive delle filiere delle biotecnologie, con una focalizzazione speciale sulle politiche connesse alla valorizzazione e implementazione di nuove iniziative d'impresa ad elevato contenuto di innovazione tecnologica.

Limiti della ricerca: Il saggio è frutto di riflessioni fondate su analisi e concettualizzazioni della letteratura prodotta negli anni più recenti sul tema dell'economia e del management delle imprese "science based", che potrebbero essere utilmente integrate e "verificate" con l'ausilio di più approfondite e aggiornate analisi empiriche.

Implicazioni pratiche: Il lavoro potrebbe contribuire alla migliore comprensione del "fenomeno delle biotecnologie" dal punto di vista dello studioso di management e del decisore aziendale e pubblico.

Originalità del paper: Questo lavoro va a rispondere all'esigenza di ulteriori approfondimenti cognitivi sul mondo delle biotecnologie secondo un'ottica economica e manageriale.

Parole chiave: economia e management delle filiere delle biotecnologie; technology ventures; imprenditorialità nelle scienze; spin-off management

Purpose of the paper: This paper deals with the complexity of the entrepreneurial challenge of biotechnologies by adopting a business interpretation approach. It aims to explore its "industrial" characteristics in a supply chain perspective and to analyse its strategic evolutionary dynamics. In particular, the paper will focus on "sectoral" specificities

* Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università Federico II
e-mail: roberto.vona@unina.it

that favour development paths which are more directed towards vertical integration solutions, i.e. sharing projects and partnerships. It provides policy propositions that are aimed at promoting the translation of the potential to make scientific discoveries into business activities.

Methodology: A conceptual analysis of the elements that characterize the foundational and “structural” dynamics of the biotechnologies supply chain has been adopted.

Findings: The analysis enabled the exploration of technological, economic and business peculiarities, as well as the evolutionary trajectories of the biotechnologies supply chain while focusing on the policies connected to the development of new business initiatives containing a high degree of technological innovation.

Research limits: The paper is the result of reflections founded on analyses and conceptualizations of recent literature about management of “science based” businesses. Such considerations could be integrated and “verified” with the help of more exhaustive and updated empirical analyses.

Practical implications: The present study could contribute to a better understanding of the “biotechnologies phenomenon” from the perspective of the management scholar and the business and public decision-maker.

Originality of the paper: This paper responds to the need for further cognitive inquiries into the biotechnologies sector from an economic and managerial standpoint.

Keywords: economy and management of biotechnologies supply chain; technology ventures; entrepreneurship in the sciences; spin-off management

1. La complessità del management delle biotecnologie

Sotto l’ombrello del termine ibrido “bio-tecnologia” si fanno rientrare, secondo una visione oramai condivisa e consolidata anche nel mondo accademico, il risultato dell’attività degli operatori della ricerca scientifica di base ed applicata in un’ampia e crescente varietà di ambiti disciplinari accomunati dall’uso di strumentazioni metodologiche e tecniche sperimentali per esplorare i segreti degli organismi biologici, della loro struttura molecolare, dei loro “comportamenti” e di come essi possano essere portati sul mercato come fonte di prodotti innovativi; il “settore”, sviluppatosi nell’arco di poco più di un trentennio ha portato ad una vera e propria rivoluzione culturale, raggiungendo significativi progressi nella conoscenza e nella qualità della vita e lasciando intravedere un crescente potenziale innovativo, sociale ed economico.

Inizialmente, anche per rendere più semplice la diffusione di quest’ambito di ricerca, si è adottata una chiave di lettura che consentisse di mantenere in vita in modo chiaro ed inequivocabile il collegamento con la molteplicità di approcci scientifici confluiti nel sistema delle scienze biologiche; si citano, a tal proposito, gli esempi della bio-fisica, della bio-chimica, della bio-etica (Panati, 2003). Ultimamente, invece, in virtù della consapevolezza di avere dato vita ad una nuova “radice scientifica” da cui ramificano saperi multiformi, ognuno fondamentale per lo sviluppo sano e florido dell’intero sistema vitale che li ha originati, ha fatto breccia la visione integrata delle biotecnologie, che le distingue non più in base alla matrice

culturale di provenienza, bensì ponendo in primo piano l'ambito di applicazione delle stesse, cui si associano generalmente differenti colori (Da Silva, 2004; Vona e Di Paola, 2008); ad esempio, si "etichettano" con il termine biotecnologie bianche quelle che si caratterizzano per lo sviluppo di innovazioni per usi tipicamente industriali, mentre i termini biotecnologie rosse e verdi si utilizzano quando la sfida creativa è trainata rispettivamente dall'obiettivo di migliorare il più possibile le condizioni di salute di persone ed animali e dall'ambizione di elevare gli *standard* di efficienza e produttività delle attività agricole. Questo modo di classificare i prodotti delle scienze biotecnologiche ha la principale debolezza nella sua incapacità di fornire informazioni, finanche sintetiche ed elementari, sulle peculiarità delle singole innovazioni prodotte, anche nello specifico "colore". Su questo aspetto si potrebbero recuperare le riflessioni delle scuole di pensiero che prediligono criteri puramente tecnologici (Burns e Stalker, 1961; Aghion e Tirole, 1994), per le quali la strada più appropriata per orientarsi e, cosa ancor più importante, per contribuire allo sviluppo dei processi innovativi nel campo delle biotecnologie, andrebbe cercata nelle omogeneità scientifiche alla base delle differenti innovazioni, indipendentemente dal loro ambito applicativo. Analogamente, la classificazione potrebbe essere guidata dalla ricerca di omogeneità sul versante dell'innovazione di prodotto e non di processo, dando vita a differenziazioni come quella tra vettori energetici (bioetanolo, biodiesel, ecc.), tra prodotti biologici alternativi a quelli realizzati con procedimenti chimici tradizionali (biopolimeri, biofitofarmaci, ecc.) e così via.

Per ottenere una tassonomia maggiormente efficace si potrebbe trarre spunto dalla logica alla base di una metodologia di analisi strategica multidimensionale (Abell, 1980) che, per definire l'ambito competitivo di operatività, propone di incrociare *tre variabili esplicative dei comportamenti di mercato* mediante le quali focalizzare in modo chiaro ed essenziale, dal versante dell'offerta, i capisaldi dell'innovazione (*tecnologia*) e, dal lato della domanda, le possibili utilità (*funzioni d'uso*) generate dalle scoperte della scienza e i potenziali destinatari (*tipologie di clienti*) delle stesse.

Questa impostazione, che avrebbe ancor più efficacia se evidenziasse la distinzione tra le principali forme d'innovazione, consentirebbe di mostrare apertamente l'importanza di integrare, in modo equilibrato, le valenze delle "chiavi di lettura" utilizzate più diffusamente dagli "addetti ai lavori" delle biotecnologie, miscelando gli elementi alla base della novità - siano essi relativi al "come fare" (*innovazione tecnologica di processo*) ovvero al "cosa fare" (*innovazione tecnologica di prodotto*). Una maggiore chiarezza permetterebbe altresì di esaltare le opportunità ed i vantaggi che l'innovazione di matrice biotecnologica potrebbe apportare agli stakeholder, permettendo di ottenere un quadro sufficientemente completo dei fattori che concorrono alla creazione di valore in un sistema che produce senza sosta nuova conoscenza, come quello delle scienze biotecnologiche.

Si tratterebbe, in sintesi, di “contaminare” il mondo dei “produttori” (specie i ricercatori pubblici) di innovazioni in ambito biotecnologico, in modo da stimolarli ad incrociare i “guanti della sfida” sia con i propri limiti conoscitivi sia con le logiche e i linguaggi del mercato e del business. Quest’ultimo, troppo spesso per ragioni ideologiche, per pregiudizio o semplicemente per ignoranza, è caricato di significati e di valori soprattutto negativi, che oscurano di fatto la straordinaria potenza riformatrice dell’iniziativa economica d’impresa.

Seguendo la concezione fondante di questa schematizzazione, passibile senza dubbio di revisioni, affinamenti ed integrazioni, con riferimento soprattutto alla sua parte compilativa, per la quale sono necessarie adeguate conoscenze tecnico-scientifiche, appare evidente che i criteri adottati nella prassi vigente introducono delle “forzature” (i colori, gli ambiti di applicazione, ecc.) la cui principale conseguenza, complici i comportamenti “inerziali” della comunità scientifica, consiste nel far retrocedere a fattore di importanza secondaria la straordinaria potenza dell’innovazione tecnologica. Tutto ciò, probabilmente, nell’intento di favorire processi di valutazione della valenza socio-economica dell’intero sistema delle biotecnologie ancorati a parametri indefiniti, che determinano risultati vischiosi, “supportati” da indagini non sempre puntuali e rigorose ovvero, più semplicemente, viziate nelle premesse metodologiche, a vantaggio di meccanismi di *governance* pubblica poco propensi a mettere in discussione i “diritti acquisiti”.

Un passo avanti nella direzione di una migliore comprensione della complessità e delle potenzialità economiche derivanti dalle biotecnologie può derivare dalla capacità di mettere in risalto le variabili discriminanti nella costruzione di raggruppamenti omogenei con precisi obiettivi di mercato che permettano di farne emergere le caratteristiche strutturali e comportamentali. I singoli *cluster*, a questo punto, potrebbero essere assimilati a delle vere e proprie “aree strategiche di affari”, da approfondire seguendo la logica tipica degli studi di filiera (*Supply Chain Management*), in modo da esplicitare - applicando le conoscenze metodologiche e tecniche proprie delle discipline economiche ed aziendali - soggetti, ruoli e relazioni che caratterizzano in chiave dinamica gli equilibri di potere di ogni singola “catena di fornitura”.

A titolo esemplificativo, adottando tale modello per analizzare il raggruppamento dei “Farmaci e sistemi diagnostici biotecnologici” viene naturale spingere la riflessione sulle determinanti che generano l’innovazione tecnologica e di mercato ed, in particolare, sulle peculiari condizioni di operatività da cui scaturisce la suddivisione, la specializzazione e l’organizzazione del lavoro (Alexandre *et al.*, 2003; Azzone e Dalla Pozza, 2003). In tal caso si potranno individuare, con abbondanza di dettagli, le singole attività operative necessarie per realizzare un determinato prodotto e per collocarlo con successo sul mercato, per poi ricostruire le logiche economiche sottostanti ai processi, dinamici e iterativi, di definizione dei confini organizzativi delle differenti unità elementari, nate per gestire segmenti più o meno ampi di ogni specifica filiera produttiva. Ed è proprio dalla continua riconsiderazione delle scelte di inclusione organizzativa affidate al

potere dei sistemi gerarchici (*make*) rispetto ad alternative caratterizzate da minore coinvolgimento operativo diretto e da meccanismi di governo delle attività fondati sulla autonoma capacità di regolazione e di controllo delle transazioni di mercato (*buy*), che nascono le “catene di fornitura”, con anelli di diversa “ampiezza e spessore”, posti in un ordine sequenziale imposto dalle necessità del ciclo operativo nel suo insieme, la cui analisi è essenziale per comprenderne la complessità strutturale e relazionale e per ponderare, in modo appropriato, la valenza economica e sociale delle differenti innovazioni biotecnologiche. Nella *filiera dei bio-farmaci* (Gurau, 2004) si possono distinguere chiaramente i “blocchi” fondamentali di attività, detti anche “stadi verticali” del processo di produzione del valore; ad essi corrispondono, in ordine discendente (da “monte” a “valle”), gli specialisti della ricerca di base, che a loro volta cedono il testimone generalmente a chi si occupa di condurre le sperimentazioni prima in laboratorio e poi “in vivo”, per poi intraprendere la strada della produzione industriale, gestendo le insidie e le disomogeneità internazionali delle procedure di brevettazione, senza sottovalutare l'importanza strategica del segmento “finale” del ciclo operativo, nel quale rientrano le attività di marketing ed in particolare l'insieme, complesso e mutevole, delle problematiche attinenti al management della distribuzione e della logistica.

Queste esemplificazioni aiutano a chiarire le ragioni di una metodologia di analisi multidimensionale, che, oltre a valorizzare appieno il contributo degli operatori della ricerca (tecnologica e di mercato), abbia il pregio di aiutare ad individuare e selezionare di volta in volta gli strumenti tecnici più opportuni per esaminare in modo esaustivo ed appropriato la varietà di problematiche strutturali e relazionali che caratterizzano ogni singola catena di fornitura, con le sue specificità in termini di numero di anelli (protagonisti), ampiezza (grado di integrazione verticale) e robustezza (forza contrattuale) degli stessi. Leggere la complessità delle biotecnologie in un'ottica di filiera può aiutare a mettere in luce come la generazione di un significativo *surplus* di valore dipenda dalla capacità dei singoli soggetti - siano essi riconducibili al mondo, necessariamente più astratto, della ricerca e del sapere scientifico, ovvero all'insieme, tipicamente più pragmatico, degli operatori economici d'impresa - di contribuire allo sviluppo concreto dei processi tramite un percorso finalizzato a mettere a frutto in ogni momento le opportunità dell'integrazione sistemica (proprietaria e/o contrattuale). Evidentemente, se si sceglie di adottare questo approccio al complesso ed intricato mondo delle iniziative riconducibili all'evoluzione delle scienze biotecnologiche, viene immediatamente da riflettere in merito alla prassi, piuttosto diffusa anche tra i non “addetti ai lavori”, di utilizzare il termine *settore* per creare un legame diretto ed inscindibile tra gli aspetti più propriamente scientifici e quelli, altrettanto importanti, che appartengono alla sfera dell'applicazione a fini economici delle novità prodotte dagli operatori della ricerca scientifica. Il concetto di settore, infatti, consente di evocare con estrema naturalezza i principi fondamentali che regolano l'economia di mercato: la domanda, l'offerta, lo scambio, il profitto. Ed in questo senso è innegabile che il termine filiera possa risultare meno semplice e familiare da

impiegare, specie per coloro che non dispongono di adeguate conoscenze economiche.

Se, però, come nel caso delle biotecnologie, la fecondità dei meccanismi di generazione dell'innovazione si traduce in una inarrestabile produzione di nuove soluzioni tecnologiche molto differenziate e, soprattutto, applicabili, con le opportune varianti, a contesti di mercato profondamente diversi, l'uso non appropriato del termine settore può causare fenomeni di iper-semplificazione della realtà esaminata, con conseguente perdita di informazioni essenziali per supportare con efficacia il ciclo decisionale che coinvolge senza soluzione di continuità la comunità dei principali *stakeholder* appartenenti non solo alle categorie dei ricercatori, degli imprenditori, dei potenziali destinatari delle innovazioni ma anche a quella degli operatori politici che hanno il compito di creare un ambiente favorevole al loro sviluppo. Il punto di partenza di un'analisi finalizzata a valutare e valorizzare il potenziale economico di una scoperta scientifica, a maggior ragione se frutto dell'applicazione integrata di saperi complessi di matrice culturale eterogenea e variegata, non può - per mancanza di tempo e/o di competenze ovvero, più semplicemente, per ragioni di opportunità - fare a meno di approfondite attività preliminari di supporto alla definizione del ciclo delle operazioni "produttive" (dalla ricerca alla commercializzazione), fondamentali per comprendere le caratteristiche strutturali e relazionali della relativa catena di fornitura. Più precisamente, solo dopo avere fatto chiarezza sugli aspetti (tecnologici e di mercato) che "spiegano" e qualificano in modo puntuale le singole ramificazioni generate dallo sviluppo di una determinata "radice" scientifica, si potranno affrontare le problematiche attinenti allo studio della morfologia dei soggetti coinvolti nella gestione dei singoli processi operativi (gli anelli della catena), dei modelli di management emergenti, dei comportamenti adottati per governare le relazioni verticali (di filiera) tra soggetti collocati in "stadi" consecutivi della catena del valore.

In conclusione, l'analisi delle potenzialità economiche associabili ai cambiamenti nel sistema delle conoscenze prodotte in determinati campi della scienza, specie se profondi e sofisticati, richiede necessariamente un preliminare inquadramento "di filiera", finalizzato a fare emergere le specificità scientifiche e manageriali, cui fare seguire gli opportuni approfondimenti settoriali; sempre a titolo esemplificativo, solo dopo aver definito con estrema precisione i fattori discriminanti in base ai quali circoscrivere ("settorizzare") le differenti filiere dei bio-carburanti (etanolo, bio-diesel, ecc.), si possono condurre le analisi sui comportamenti della domanda, sulle forze che alimentano il grado di intensità competitiva, sui modelli organizzativi adottati nella gestione dei segmenti di attività, riferite ad una parte limitata (settore) specifica (la singola filiera), riconducibile all'insieme più ampio delle biotecnologie applicate ai vettori energetici. Inoltre, tale metodo di classificazione e di amministrazione dei "prodotti" della conoscenza, se fatto proprio dalle istituzioni (pubbliche e private) preposte alla rilevazione ed elaborazione di informazioni economiche a fini statistici, potrebbe contribuire alla predisposizione di documenti più adatti a misurare la consistenza dei fenomeni reali

e a fornire elementi meno approssimativi in merito alle attività (segmenti di processo) concretamente svolte dai protagonisti della filiera, sui quali costruire scenari evolutivi più puntuali ed affidabili, decisioni imprenditoriali più coraggiose e politiche economiche di sviluppo più attente a creare condizioni di maggiore vivacità competitiva. Nel “comparto” delle biotecnologie si evidenzia, quindi, una condotta che talvolta “giustifica” una maggiore attenzione e considerazione da parte dei *policy maker* nei confronti di scelte di *governance* industriale orientate a sostenere con risorse della collettività l’avvio e il consolidamento di iniziative economiche di interesse pubblico (Panati e Golinelli, 1992).

2. La filiera delle biotecnologie

La struttura della filiera più di frequente intessuta dagli operatori delle biotecnologie si ispira sia ai modelli di gestione basati sull’integrazione di più segmenti di attività funzionali allo sviluppo del proprio progetto imprenditoriale sia agli approcci che prediligono una maggiore focalizzazione su specifici “anelli” della catena del valore, allo scopo di specializzare le proprie azioni su singole fasi del processo di ricerca, ovvero sulle attività di produzione e di vendita (Vona, 2007). Le filiere biotecnologiche si presentano, pertanto, sovente con una struttura operativa nella quale “mini-processi di produzione” (Panati e Golinelli, 1992) sono eseguiti da soggetti imprenditoriali distinti con differenti specializzazioni, cui corrisponde talvolta un “decentramento tecnico” - ovvero limitato alle sole decisioni operative - e in altri casi un vero e proprio “decentramento strategico” (Panati e Golinelli, 1992); opzioni evidentemente condizionate anche dalla diversa disponibilità di risorse umane, tecniche e finanziarie (Haar, 2001).

In generale, al più ampio comparto delle biotecnologie possono ricondursi numerosi ambiti settoriali nei quali si pone di continuo il classico dilemma manageriale della scelta del confine efficiente (Williamson, 1981; Bettis e Hitt, 1995; Hill e Rothaermel, 2003), che contrappone i modelli proprietari a quelli basati sul funzionamento dei mercati. Semplificando, da un lato: a) la crescita dimensionale tradizionale, che vede protagonista la grande impresa integrata, dotata al proprio interno di abbondanti e qualificate risorse umane, tecniche e finanziarie, per vocazione orientata ad investire nel rafforzamento della propria posizione competitiva nel mercato nel quale ha accumulato esperienza, notorietà e credibilità, ed a perseguire strategie di espansione verticale dei confini gerarchici dell’impresa nell’intento di “presidiare” e proteggere un numero sempre maggiore di segmenti del processo di creazione del valore; e dall’altro, b) la sperimentazione di modelli di sviluppo più “leggeri” e flessibili, orientati a favorire la specializzazione in ambiti di attività sempre più ristretti e ad affidare “al mercato” il compito di costruire accordi di collaborazione “di filiera”, funzionali alla nascita di vere e proprie aggregazioni sistemiche di imprese indipendenti, governate dalla convergenza di interessi e finalità imprenditoriali (Acemoglu *et al.*, 2010, Muffatto e Giardina, 2003).

Molti autori sostengono che nelle biotecnologie la gerarchia e il mercato non sono alternativi, bensì integrati (Afuah, 2001) secondo un modello di *taper integration* (Harrigan, 1984). Secondo Powell (1996), inoltre, le specificità settoriali favoriscono la cooperazione strategica, perché difficilmente si dispone *in house* delle competenze necessarie per dominare con efficacia la complessità dell'intero *iter* di gestione aziendale, dalle fasi iniziali della ricerca fino alle attività di commercializzazione dei prodotti finiti (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996).

Quinn (1992) propone un modello di struttura della filiera biotecnologica del tipo *lean enterprise* in cui le imprese scambiano sul mercato competenze ed abilità specialistiche essenziali per progettare e sviluppare innovazioni da commercializzare con l'ausilio di altre specializzazioni. Al riguardo Oliver (2001) individua nella capacità dell'impresa biotecnologica di stringere alleanze strategiche un fattore essenziale per il rafforzamento competitivo, che negli Stati Uniti, nel Canada e in Gran Bretagna ha favorito la nascita di un ricco e vitale *humus* di imprese innovative, promosse da soggetti provenienti da strutture di ricerca aziendali o istituzionali (Powell, 1996; Luukkonen, 2005). In questo scenario i protagonisti della ricerca (Università e Laboratori pubblici e privati) hanno preso coscienza dell'importanza del proprio contributo allo sviluppo della capacità innovativa dei rispettivi Paesi (Nelson, 2004), che presuppone la costruzione di legami forti e duraturi con le imprese biotecnologiche più dinamiche (George *et al.*, 2002). Le Università, in particolare, alimentano l'irrobustimento, l'avanzamento e la diffusione delle competenze tecnologiche (Stuart e Ding, 2006), ma giocano anche talvolta il ruolo di *scientific advisor* o di *broker*, facilitando il partenariato tra laboratori di ricerca e il trasferimento di conoscenze fra diversi protagonisti della ricerca (Stuart *et al.*, 2007), ovvero di veri e propri imprenditori mediante iniziative cosiddette di *spin-off*, cui da tempo vengono destinate con fiducia rilevanti risorse pubbliche e speciali politiche di assistenza. Si tratta di operazioni attuate da imprese private in esecuzione di misure straordinarie di ripensamento strategico e ristrutturazione operativa e organizzativa, il più delle volte conseguenti a mutazioni nella compagine societaria e/o nella filosofia manageriale ovvero a crisi di capacità competitiva; ovvero di iniziative nate per volontà di scienziati a servizio di strutture di ricerca appartenenti ad università o ad enti similari, cui da molto tempo vengono destinate con fiducia rilevanti risorse pubbliche e speciali politiche di assistenza. In proposito, sebbene la disponibilità di uno speciale *background* scientifico e di una solida reputazione rappresentino la condizione imprescindibile per accedere sia alle opportunità imprenditoriali create dall'avanzamento delle conoscenze e della tecnologia che alla disponibilità di risorse finanziarie attratte da investimenti ad elevata redditività potenziale, non possono esserci dubbi in merito all'importanza delle conoscenze manageriali durante tutte le fasi evolutive di un'attività d'impresa, specie in ambiti richiedenti soluzioni organizzative complesse, cui affidare la gestione di operazioni produttive alle quali si associano vincoli dimensionali crescenti ed elevate probabilità di insuccesso.

In sintesi, le filiere delle biotecnologie si caratterizzano sovente per un livello di complessità tale da risultare difficilmente governabile con le risorse proprie di una sola entità imprenditoriale (Grant e Baden-Fuller, 2004; Powell *et al.*, 1996) che, citando Koza e Lewin (1998), deve riuscire a costruire le alleanze strategiche ed operative necessarie per sviluppare nuove opportunità di crescita e rafforzare le posizioni di vantaggio competitivo acquisite (Shan *et al.*, 1994), integrando competenze scientifiche, tecnologiche e manageriali (Barley *et al.*, 1992; Madhok e Osegowitsch, 2000).

Ciò nondimeno, percorsi di questo genere possono anche generare comportamenti opportunistici e rischi strategici che in talune situazioni possono trovare nelle opzioni di intensificazione del grado di integrazione verticale una soluzione preferibile. Possono infatti nascere conflitti all'interno della filiera causati da divergenze in merito alla gestione della *research agenda* in rapporto alle necessità della produzione e della distribuzione (Shan *et al.*, 1994), che determinano un innalzamento dei livelli di rischiosità del business direttamente correlati alla numerosità e complessità reticolare delle relazioni di partenariato attivate per presidiare il processo di sviluppo dell'innovazione tecnologica. È evidente, pertanto, che la capacità di intessere e mantenere vive le collaborazioni rappresenta il pilastro fondamentale alla base del successo imprenditoriale nell'arena biotecnologica (Granovetter, 1985; Coleman, 1988), che è animata sia da operatori collegati ad università e laboratori di ricerca sia da finanziatori e imprese industriali e commerciali (Walker *et al.*, 1992).

Inoltre, una filiera de-integrata, incentrata sul contributo di più soggetti specializzati giuridicamente indipendenti, non sempre riesce ad entrare in "sintonia" con le esigenze del mercato di destinazione finale dell'innovazione, sottovalutando la valenza strategica ed economica delle attività di marketing e di vendita (Rothaermel, 2001), rendendo sovente l'azione imprenditoriale caratteristica subordinata al potere delle componenti della *supply chain* che apportano le risorse finanziarie (Rothaermel e Deeds, 2004). In particolare, già Powell (1996) aveva lucidamente chiarito che le imprese impegnate nello sviluppo di tecnologie di base avrebbero dovuto attrezzarsi per fronteggiare il tendenziale squilibrio di forze nelle filiere "*science based*", dominate in buona sostanza dalle grandi imprese "*market driven*", dotate di abbondanti competenze manageriali e legali e capaci di efficaci azioni di *lobbying* finalizzate a gestire al meglio e in tempi compatibili con le dinamiche evolutive del mercato i processi autorizzativi e di commercializzazione lancio dei prodotti innovativi¹.

¹ A tale proposito, sembra evidenziarsi un parallelo nelle dinamiche di relazione di filiera, tra imprese a monte e a valle, con quanto affermato da Bacarani (2005) a proposito di industria e distribuzione: l'autore afferma che "... l'impresa industriale può "scientificare" il proprio processo produttivo proprio perché riduce la sua varietà e variabilità, e può così applicare macchine e metodi scientifici di organizzazione della produzione solo perché il problema di fronteggiare la varietà e la variabilità del consumo

Più in generale Rothaermel *et al.*, (2006) paragonano il dilemma fra *make* e *buy* ad una “relazione ad U” da bilanciare con la massima sapienza per ridurre i rischi di insuccesso, con il contributo fondamentale di adeguate politiche pubbliche, essenziali per creare un ambiente favorevole sia alla creazione delle innovazioni che alla loro valorizzazione imprenditoriale (Durant *et al.*, 1998); emblematico, al riguardo, l'esempio degli Stati Uniti d'America e del Canada, che hanno sostenuto attivamente lo sviluppo del comparto *biotech* in ambito sia sanitario che agrario, finanziando le attività di ricerca e trasferimento tecnologico e incentivando il partenariato strutturato tra imprese, Istituzioni pubbliche e Università nazionali (Gaskell, *et al.*, 2001) ed estere (Greis *et al.*, 1995). Dello stesso parere anche Walsh *et al.*, (1995), che ritengono essenziale l'intervento attivo dello Stato nei processi di “regolazione” e accompagnamento dello sviluppo delle filiere delle biotecnologie, finalizzati a sostenere con efficacia ed equilibrio, senza sprechi di risorse pubbliche, la crescita e l'affermazione delle potenzialità imprenditoriali, garantendo un migliore bilanciamento dei rapporti di potere tra i diversi attori in gioco (George *et al.*, 2002).

In breve, l'analisi dei cambiamenti posti in essere dai protagonisti dello sviluppo nelle differenti filiere delle biotecnologie evidenzia una vera e propria tensione vocazionale verso la sperimentazione continua, che pervade l'intero sistema di risorse umane, tecniche e finanziarie istituito per alimentare il fuoco della conoscenza, cercando di creare le migliori condizioni operative per accrescere il valore economico e sociale delle iniziative. È proprio questa proiezione verso il cambiamento che accentua il carattere evolutivo dei modelli di management, per loro natura protesi verso la ricerca della “sintonia” più fine rispetto ai mutamenti del contesto di riferimento, attraverso processi incessanti assimilabili a prove di laboratorio. Ciò spiega la grande varietà di soluzioni organizzative presenti nella realtà, che rappresentano ognuna il risultato di uno sforzo “mai definitivo” di analisi e di progettazione della struttura più adatta in un determinato momento, per gestire le finalità istituzionali con soddisfazione propria e degli *stakeholder* di riferimento.

In termini più generali, si è potuto osservare che la scelta del modello di management da adottare è stata “guidata” dalle specificità operative, strutturali e tecnologiche riconducibili alle singole filiere delle biotecnologie, dagli obiettivi degli organi di governo dell'iniziativa imprenditoriale (crescita industriale, rendita finanziaria, *capital gain*, ecc.) e, non ultimo, dalle limitazioni più o meno stringenti riconducibili alla disponibilità di risorse umane, tecniche e finanziarie (Haar, 2001).

finale è passato a una struttura specializzata, quella commerciale. Non può allora meravigliare eccessivamente che, a prescindere dalle inerzie sociali e istituzionali che pure vi sono state e hanno pesato nella ritardata modernizzazione del commercio, la funzione di intermediazione in cui si concentrano tutti i problemi di varietà e variabilità espulsi dal processo industriale si sia trovata nell'impossibilità di ricorrere alle tecniche specifiche della produzione scientifica, richiedenti - almeno fino ad ora - un *range* limitato di varietà e variabilità dei problemi”.

In alcuni casi, quindi, lo sviluppo è stato costruito su decisioni finalizzate ad accrescere la capacità competitiva nell'ambito di un anello soltanto della *supply chain* di appartenenza (ricerca, produzione, distribuzione), aumentando la dotazione di risorse (interne e/o in *outsourcing*) destinate al raggiungimento della missione istituzionale; quest'ultima, a sua volta, in relazione alle proprie specificità operative, poteva declinarsi in obiettivi più articolati come la brevettazione, l'arricchimento del portafoglio progetti/prodotti/servizi, l'aumento della quota di mercato, ovvero l'internazionalizzazione del business. In altre esperienze, invece, si è riscontrata una predilezione verso traiettorie di crescita orientate ad integrare, con sistemi proprietari o anche contrattuali, altri segmenti della filiera, in modo da ricondurli nella sfera delle proprie responsabilità e competenze gestionali, con l'obiettivo di presidiare una porzione più ampia del processo di creazione del valore, incrementando il grado di indipendenza strategica dalle decisioni di clienti e fornitori.

Tra le opzioni praticate nella prassi dei comportamenti imprenditoriali degli operatori delle biotecnologie rientra anche la scelta di avviare nuovi progetti di investimento in filiere diverse, nell'intento di fare leva sui propri punti di forza per cogliere le opportunità derivanti dagli avanzamenti nella ricerca scientifica, limitando il proprio raggio di azione ad un singolo anello della catena, ovvero puntando ad ottenere un controllo verticale (gerarchico e/o di mercato) più ampio. È opportuno ribadire, comunque, che la necessità di fronteggiare gradi di rischio così elevati, con drenaggi continui e abbondanti di risorse, impiegate con prospettive di recupero indefinite rispetto al tempo di reintegro del capitale e all'entità della redditività, ha stimolato il management a sperimentare assetti organizzativi flessibili e reversibili, per gestire con maggiore reattività alle eventuali necessità di riposizionamento strategico; anche a costo di dovere sacrificare i vantaggi di efficienza derivanti dalla massimizzazione delle economie di scala. Ciò ha favorito, soprattutto nelle filiere biotecnologiche caratterizzate da processi di ricerca e sviluppo delle innovazioni particolarmente lunghi, dispendiosi e dagli esiti incerti, lo sviluppo di sistemi di impresa modulari, a morfologia e durata variabile, composti "assemblando" differenti unità operative specializzate, collocate solitamente nei segmenti più rischiosi della catena del valore (Muffatto e Giardina, 2003). Si tratta, in effetti, di cellule aziendali dotate di autonomia strategica, giuridica ed economica, promosse il più delle volte da scienziati provenienti da strutture industriali o accademiche, incentivati da specifiche politiche di sostegno, che fanno tesoro delle proprie competenze distintive e delle provvidenze ed agevolazioni concesse dai principali governi mondiali per questo genere di iniziative, per impiantare una vera e propria capacità produttiva in conto terzi, finanziata di fatto dalla collettività. Accade, pertanto, che, in modo inconsapevole, i comuni cittadini partecipano, tramite la fiscalità pubblica, al processo di sviluppo della ricerca applicata in ambito biotecnologico, facendosi carico dei rischi, ma senza avere nessuna speranza di condividere i benefici economici nell'ipotesi (meno frequente) in cui gli investimenti effettuati riuscissero a produrre un *know-how* commercializzabile.

3. Creatività, innovazione tecnologica e risorse manageriali per sviluppo imprenditoriale

È di Joseph Schumpeter (1942) l'affermazione *“the process of creative destruction is the essential fact about capitalism”* (pp. 83-84), che evidenzia tutta la potenza dell'innovazione e la sua capacità di rompere schemi ed equilibri consolidati per mano di coloro che riescono a creare un avanzamento nelle condizioni di vita delle popolazioni, mediante la diffusione di nuovi prodotti o servizi, ovvero tramite l'introduzione a livello industriale di metodiche in grado di realizzare condizioni di maggiore efficienza (trasferendo vantaggi di prezzo al mercato) e/o miglioramenti sul piano della resa qualitativa (Di Bernardo *et al.*, 1986; Grando *et al.*, 2006, Byers *et al.*, 2011).

In particolare, sia Abernathy e Clark (1985) sia Teece (1986), già nei loro scritti datati oltre venti anni, indicavano con chiarezza tra i fattori essenziali per il successo di un'impresa, da un lato, la capacità di realizzare innovazioni e, dall'altro, il talento e le risorse strutturali e manageriali necessarie per attivare e gestire, con adeguata competenza e professionalità, le operazioni produttive e i sistemi di collegamento con i mercati di sbocco. Teece sosteneva che lo sviluppo commerciale di un'innovazione *“requires that the know-how in question be utilized in conjunction with other capabilities or assets. Services such as marketing, competitive manufacturing, and after-sales support are almost always needed. These services are obtained from complementary assets, which are specialized”* (1896, p. 288). Questo tipo di risorse e competenze, definite complementari, sono sovente il frutto di anni di lavoro e di investimenti, che li rendono il più delle volte inscindibili rispetto alla realtà che le ha generate (Teece *et al.*, 1997), difficilmente acquisibili o replicabili e, pertanto, fonti primarie di vantaggio competitivo (Barney, 1991); mentre solidità finanziaria e capacità di innovare sul piano strettamente tecnico-scientifico rappresenterebbero solo un aspetto della capacità del sistema cognitivo d'impresa di evolvere in modo dinamico e vitale rispetto al cambiamento, che Teece definisce: *“firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments”* (Teece *et al.*, 1997, p. 516).

Se l'accesso alle succitate “risorse complementari” non rappresenta un ostacolo particolarmente difficile da superare, l'innovatore, specie se sufficientemente intraprendente, potrebbe essere attratto dalla prospettiva di spingersi oltre la fase a lui più congeniale della ricerca per affrontare, con buone *chance* di successo, anche le attività più propriamente manageriali (Hill, 1992; Teece, 1986). Là dove, invece, le risorse complementari risultano fondamentali nel creare le condizioni di operatività necessarie per affrontare le insidie del mercato, gli scienziati solitamente trovano più congeniali e meno dispendiose le opzioni imprenditoriali incentrate sulla cooperazione tra soggetti indipendenti ma complementari, ognuno specializzato nel presidiare una determinata “porzione”, più o meno ampia, del processo di creazione, sviluppo e gestione del valore proposto al mercato (Abernathy e Clark, 1985).

D'altronde, quanto maggiore è la specificità di tali risorse rispetto alla funzionalità di gestione di determinate attività operative, tanto più verosimilmente esse saranno frutto di anni di investimenti, che le rendono rare, preziose e difficilmente imitabili, tanto meno in tempi limitati.

Ad esempio, le biotecnologie rappresentano senza dubbio una fonte straordinaria di discontinuità; in particolare, in ambito farmaceutico, le innovazioni hanno, da un lato, velocizzato l'obsolescenza e lo svilimento progressivo dei cosiddetti *upstream asset* "costruiti" nel tempo dalle imprese *leader* del settore (Della Valle e Gambardella, 1993), mentre, dall'altro, non hanno indotto cambiamenti significativi nei procedimenti da seguire per superare i *test* previsti dalle normative per l'accesso al mercato o nelle politiche di distribuzione commerciale, rendendo il controllo (e il valore) di queste risorse complementari assai specifiche decisamente strategico per il successo di mercato dei prodotti farmaceutici biotecnologici (Rothaermel, 2000; Giovannetti e Morrison, 2000). Accade, pertanto, che i soggetti interessati ad entrare nel settore dei prodotti farmaceutici, specie se provenienti dal mondo della ricerca scientifica accademica, sovente non siano in grado di attivare le risorse necessarie per affrontare il percorso di sviluppo successivo alla fase di ricerca pura (Henderson e Cockburn, 1996). Queste difficoltà, combinate con la potenza finanziaria e manageriale delle case farmaceutiche più importanti, hanno determinato un ulteriore rafforzamento della posizione competitiva degli operatori di mercato che, nonostante la "distruzione di risorse" causata dall'avvento delle innovazioni biotecnologiche, sono riusciti a conservare un ruolo di primaria importanza grazie alla capacità di offrire collaborazione e risorse preziose e rare per la gestione delle attività di sperimentazione clinica e di sviluppo industriale e commerciale dei nuovi ritrovati della scienza (Pammolli, 1996; Hill e Rothaermel, 2003). Ciò, evidentemente, favorisce i processi di concentrazione in capo ad un numero sempre minore di "giganti" del farmaco, che riducono le alternative di partenariato da percorrere per le nuove imprese "*research oriented*" interessate a svilupparsi nel settore farmaceutico e determinano, nei fatti, uno squilibrio di forze e di potere, cui possono associarsi decisioni penalizzanti (e disincentivanti) per gli innovatori "puri" sul piano della ripartizione dei vantaggi economici derivanti dal successo del nuovo ritrovato.

In sintesi, la "discontinuità tecnologica" darà luogo a comportamenti strategici differenziati² in quanto diversa può essere la valenza dei *complementary asset* (Teece, 1986; Baccarani e Golinelli, 2003). Più precisamente: a) se l'innovazione tecnologica può essere sostenuta e accompagnata nel percorso di sviluppo (industriale e commerciale) da investimenti in *risorse manageriali e strutturali*

² "Per fare efficacemente strategia occorre avere (darsi) una visione sintetica, non parcelizzata della realtà e, contemporaneamente, occorre un'acuta attenzione per il particolare minuto". Essa è dunque innanzitutto un processo del pensiero e il risultato di quel processo, di quel modo di pensare, che attraverso una "sintonizzazione perfetta di tutte le funzioni aziendali" (*fine tuning*) consente di prendere decisioni complesse." (Franch e Panati, 1987).

generiche, sarà più frequente assistere ad operazioni di integrazione verticale discendente, da parte degli innovatori, mentre le imprese minacciate dal cambiamento tecnologico cercheranno, là dove le risorse finanziarie lo permettono, di acquisire la tecnologia o direttamente le aziende dei “*newcomer*”; b) se, invece, per sviluppare il potenziale economico della nuova tecnologia sarà indispensabile accedere a *risorse complementari specifiche*, si potrà osservare una maggiore diffusione e conseguente convenienza e predilezione ad adottare strategie di crescita incentrate sulla specializzazione e sulla *partnership* tra soggetti indipendenti (Laycock, 2005; Panati, 1989; Baccarani, 1995). Si può aggiungere che, in questo secondo scenario, l’innalzamento del valore strategico dei *complementary asset* si manifesta con un’intensità maggiore là dove le normative a tutela della proprietà intellettuale si presentano più deboli, rendendo determinante per il successo di mercato il controllo “monopolistico” delle risorse e delle strutture manageriali più esperte e collaudate, attraverso le quali fare leva per negoziare e “trattenere” la parte più consistente del valore realizzato attraverso la vendita dei prodotti della ricerca scientifica “di frontiera” (Teece, 1986). Si favorisce in questo modo una sorta di “divisione dei compiti” lungo la *supply chain* dell’innovazione, che vede i “nuovi entranti” orientati a focalizzare le proprie scelte sulle attività di ricerca e sviluppo del sapere scientifico (*upstream asset*), a differenza delle imprese già presenti sul mercato, che preferiscono investire nel rafforzamento delle competenze manageriali e delle strutture aziendali (*downstream asset*). E se, da un lato, ciò rappresenta senza dubbio uno stimolo importante ad instaurare relazioni di cooperazione tra operatori specializzati, “massimizzando” il valore economico e sociale prodotto dalla filiera nel suo insieme, che può beneficiare del “miglior contributo producibile” sul versante sia della ricerca sia dello sviluppo commerciale (Pisano, 1991; Rothaermel, 2000), dall’altro, è fonte di “conflitti” sovente assai difficilmente componibili in merito alla ripartizione dei benefici tra i partecipanti all’iniziativa, solitamente governata dalla maggior forza degli operatori del management e della finanza (Lerner, Merges, 1998; Teece, 1992).

Le biotecnologie già da molti anni rappresentano un ambito scientifico nel quale si producono ricerche scientifiche cui si associa un potenziale economico e sociale di grande valore (Bachmann, 2003), di fatto ancora inespresso a causa della sostanziale incapacità degli operatori economici nel gestire il delicato passaggio dalla ricerca allo sviluppo imprenditoriale (Baker, 2003; McMurray e Jones, 2003). In pratica, il mercato ha preferito adottare comportamenti attendisti e tesi a sfruttare le opportunità contingenti, minimizzando i rischi derivanti da investimenti diretti nella ricerca biotecnologica (Ahuja, 2000). Per questa ragione, da un lato, la spinta dei governi e le iniziative di politica industriale tese a rafforzare (con intensità ed effetti differenziati a livello internazionale) la posizione della ricerca indipendente, che ha dato vita a centri di eccellenza diffusi in tutto il mondo e, dall’altro, la consapevolezza delle imprese già affermate sul mercato di poter contare su vantaggi (barriere all’ingresso) sul piano della solidità finanziaria, della notorietà ed efficacia delle politiche di marketing e dell’affidabilità delle scelte industriali, difficilmente

neutralizzabili (o acquisibili) da un “*newcomer*”, hanno di fatto privilegiato percorsi di sviluppo dell’imprenditorialità nelle biotecnologie guidati da “capitani d’industria” creati in laboratorio, come le rispettive scoperte scientifiche. Un esempio di questa tipologia di imprese è quello della Genentech, fondata da uno scienziato dell’Università di Stanford in California in partnership con un *venture capitalist*. Oggi queste imprese sono divenute una sorta di modello per altre iniziative imprenditoriali, promosse da ricercatori di strutture pubbliche e private, rientranti nella categoria dei cosiddetti *spin-off*, accademici e aziendali (Bellini e Ferrucci, 2002; Piccaluga e Balderi, 2006).

In effetti, il controllo delle determinanti dell’innovazione è stato per molti anni il motore e, allo stesso tempo, un freno per le attività d’impresa nel campo delle biotecnologie (Arora e Gambardella, 1990). La padronanza del *know-how* e la conseguente possibilità di creare condizioni di sostanziale monopolio, protette dalla complessità delle metodiche sperimentali e dai risultati delle ricerche, cui aggiungere possibilmente anche una copertura legale, rappresentavano certamente una condizione di vantaggio troppo allettante perché gli scienziati non la prendessero in considerazione; e di fronte a tale divario di informazioni era troppo rischioso o costoso, per un’impresa estranea al tema delle biotecnologie, l’investimento diretto con le logiche classiche dello sviluppo interno (Deeds e Hill, 1996). D’altronde, la piccola dimensione portava il vantaggio della maggiore flessibilità organizzativa, oltre agli aiuti che, con modalità creative ed “abbondanza” variabile e singhiozzante, venivano indirizzati verso la ricerca e le forme d’impresa generate direttamente dagli operatori della conoscenza scientifica, specie se di provenienza universitaria. Inoltre, la creazione di un serbatoio di attività economiche cosiddette *research oriented*, ben supportate da risorse pubbliche, rappresentava un’opportunità occupazionale di qualità per i giovani laureati nelle discipline tecnologiche, ma anche una straordinaria fonte di opportunità a costi e rischi più contenuti, per lo sviluppo di iniziative aziendali di maggiore consistenza da costruire in rete con le piccole realtà imprenditoriali di emanazione scientifica; senza dimenticare il potenziale di generazione di valore tipicamente finanziario che tali iniziative sono in grado di creare al maturarsi di determinate condizioni, a vantaggio dei promotori dell’iniziativa e dei finanziatori di ventura che li hanno sostenuti. A tal riguardo, è accaduto, infatti, che la micro impresa frutto di *spin-off* originati da istituzioni di ricerca, seppur avvantaggiata dal pieno controllo del sapere alla base dell’innovazione, il più delle volte non ha potuto fare a meno di stringere accordi o anche di cedere del tutto “il testimone” ad imprese più grandi e forti sul mercato, per far fronte al fabbisogno di risorse finanziarie e manageriali da destinare allo sviluppo commerciale di una buona scoperta scientifica.

Nel caso della ricerca in campo agricolo, ad esempio, le scoperte scientifiche devono essere validate mediante una fase sperimentale che analizzi il “comportamento” dell’innovazione in condizioni climatiche e geologiche

differenziate³, con metodiche simili a quelle adottate in campo farmaceutico, dove vige la prassi di affidare queste attività a strutture specializzate ed accreditate sul piano scientifico (Powell, 1998). Si tratta, in entrambi i casi, di “operazioni produttive” assai dispendiose, che generalmente si affrontano mediante strategie di accrescimento della dimensione aziendale, finanche orientata a concentrare realtà aziendali con problematiche di mercato diverse, ma con rilevanti potenzialità in termini di produttività ed efficienza, da sviluppare cercando di massimizzare le sinergie nelle tecniche di ricerca adottate. Per quanto concerne, invece, i momenti della produzione e della commercializzazione, la complessità delle problematiche da gestire è tale da scoraggiare le piccole realtà imprenditoriali di matrice scientifica che, una volta ultimato con successo un segmento più o meno grande del processo di ricerca e sviluppo dell’innovazione, nella maggior parte dei casi offrono risultati di ricerca, strutture e *know-how*, collaborazione - naturalmente con modalità ed intensità differenziate - al sistema delle grandi imprese, dotate di adeguate risorse manageriali e finanziarie, che costruiscono il proprio sviluppo di mercato adottando l’approccio del “*talent scout*”, che cerca menti creative, capaci di generare innovazioni tecnologiche da acquisire talvolta mediante accordi di collaborazione, talvolta, invece, investendo in robuste ed “assorbenti” strategie di integrazione verticale ascendente.

Si può affermare che l’attivazione di una procedura di verifica regolamentata o la richiesta di un brevetto rappresentano un segnale tangibile della volontà degli inventori (imprenditori della ricerca) di intraprendere un cammino nuovo, orientato a valorizzare ancor più le potenzialità economiche insite nelle innovazioni tecnologiche. La costruzione di un prototipo, infatti, determina immediatamente un fabbisogno di risorse cosiddette complementari, che “obbliga” le imprese di ricerca a decidere: a) se continuare a focalizzare l’attenzione sulle problematiche scientifiche (strategia di sviluppo orizzontale), scegliendo magari di sviluppare un nuovo “filone scientifico”, più o meno distante dal precedente, ed avviandosi in questo modo verso una strategia di arricchimento del portafoglio “prodotti”; ovvero, se b) incamminarsi verso la strada dell’allargamento dei confini organizzativi, allo scopo di “includere” anche attività ricomprese in stadi del processo di sviluppo dell’innovazione successivi alla ricerca (strategia di integrazione verticale discendente). Naturalmente può accadere anche che un imprenditore dell’industria (ad esempio farmaceutica) provi ad estendere il proprio raggio d’influenza alle attività di ricerca, adottando una strategia di integrazione verticale ascendente. In entrambi i casi, l’implementazione della decisione strategica può avvenire: a) mediante investimenti diretti, finalizzati ad acquisire il controllo proprietario delle

³ L’Italia rappresenta senza dubbio una “*location*” attrattiva per questo genere di attività, che possono essere gestite “per conto terzi” (*research out-sourcing*) con la massima professionalità, affidabilità e flessibilità (e convenienza) dal sistema delle imprese/centri di eccellenza collegato o integrato con il mondo della ricerca accademica e aziendale (Cooke, 2002).

risorse necessarie a dare seguito operativo al progetto; ovvero b) seguendo un percorso finanziariamente meno impegnativo, affidato al buon funzionamento degli accordi di collaborazione - talvolta rafforzati dall'acquisizione di partecipazioni minoritarie al capitale dei *partner* - che mirano a perseguire le medesime finalità dell'integrazione proprietaria, con un *plus* di vantaggi in termini di economie di specializzazione (Teece, 1992) e di maggiore flessibilità strutturale.

In breve, le alleanze di tipo industriale si pongono l'obiettivo di condividere saperi scientifici e risorse manageriali, strutturali e finanziarie (Teece, 1986), estendendo i confini classici delle organizzazioni imprenditoriali, al fine di generare sinergie da mettere a disposizione di sistemi aziendali a proprietà diffusa (Koza e Lewin, 1998). Studi empirici sul tema evidenziano che, ad esempio, le imprese farmaceutiche possiedono "vantaggi informativi" rispetto ad altri operatori industriali o finanziari, che favoriscono l'analisi e la comprensione dei fondamenti tecnici e delle potenzialità economiche dell'innovazione prodotta dalle imprese di ricerca specializzate nelle biotecnologie (Lerner *et al.*, 2003; Tybjee e Hardin, 2004). Il parziale assorbimento delle asimmetrie nel grado di padronanza della conoscenza rende dunque più precise ed affidabili le valutazioni in merito alle probabilità di successo commerciale dei nuovi ritrovati della ricerca scientifica, creando: a) il presupposto tecnico per applicare un "tasso di sconto" ed un corrispondente grado di rischio più contenuto ai progetti di investimento ad elevata intensità di conoscenza capitanati dai grandi *player* operanti nei settori industriali "destinatari" delle innovazioni, o anche soltanto tecnologicamente "affini"; b) le condizioni per apportare risorse finanziarie a costi inferiori rispetto a quelli praticabili dal sistema creditizio, che per missione istituzionale non prevede meccanismi di condivisione dei rischi e dei guadagni derivanti dallo sviluppo di un progetto d'impresa.

Le imprese biotecnologiche, quindi, possono percorrere molteplici direzioni strategiche per ottenere le competenze necessarie a valorizzare al meglio i risultati della ricerca operando sia accordi orizzontali che verticali. Nei primi si fanno rientrare tutte le strategie in cui l'impresa investe delle risorse per entrare in alleanza, anche di tipo *equity*, con altre piccole imprese di ricerca indipendenti (veri e propri satelliti, assimilabili a dei sub-fornitori), cui è attribuito il ruolo strategico di curare in *outsourcing* il "laboratorio" aziendale; nelle seconde si ricapitolano tutti gli accordi di *licensing out* con imprese a valle nella filiera cui affidare la gestione industriale e commerciale dei risultati della ricerca, a valle del superamento della fase di sperimentazione.

Ciò evidenzia quanto sia importante il presidio con risorse interne della frontiera della conoscenza, che può essere gestita con modelli di business orientati al coordinamento di specialisti, ovvero all'investimento proprietario; di certo, però, senza uno "zoccolo duro" di conoscenze interne ("*in-house*" *technological capability*), difficilmente l'impresa può riuscire a "ottimizzare" i frutti in termini di sviluppo delle innovazioni e di nuove opportunità di mercato delle strategie di *learning-by-interacting*. Queste considerazioni confermano i capisaldi delle teorie

manageriali che enfatizzano il ruolo delle risorse e competenze interne ai fini dello sviluppo dimensionale delle imprese (Penrose, 1959; Cohendet *et al.*, 1999, Barney, 1991).

Su queste specifiche problematiche, numerose evidenze empiriche sembrano fare emergere una tendenza da parte delle imprese ad adottare comportamenti finalizzati ad integrare le risorse strategiche (come la conoscenza) quando costi e comportamenti opportunistici allontanano gli operatori economici dal mercato (Klein *et al.*, 1978; Monteverde e Teece, 1982; Pisano, 1990). Accade di frequente, infatti, che le difficoltà incontrate nel coordinare e “strutturare” le modalità attraverso le quali perfezionare il trasferimento inter-aziendale delle conoscenze “tacite” si traducano in vere e proprie dispute (anche legali), specie tra le imprese *spin-off* e le organizzazioni che le hanno generate; ci si scontra perché spesso non si è d'accordo in merito alla ripartizione dei diritti di proprietà sul *know-how*, ovvero riguardo alla gestione delle cosiddette incompatibilità, sia in fase di *start-up* sia negli anni successivi. In questi casi, la maggiore conoscenza l'uno dell'altro se, da un lato, può aiutare nel rapporto di collaborazione (è più facile individuare le necessità e le complementarità per lo sviluppo dello *spin-off*), può anche facilitare i comportamenti opportunistici poc'anzi citati, come testimonia la controversia nata a seguito del lancio del farmaco biotecnologico “Humlin” (alternativa industriale all'insulina umana), sviluppato dalla Genentech in partnership con l'azienda farmaceutica Eli Lilly, poi accusata dalla Genentech di aver fatto “cattivo uso” del sapere trasferito per implementare le attività industriali e commerciali (Rothaermel e Deeds, 2004).

Per queste ragioni, appare comprensibile e condivisibile la tendenza riscontrata nei comportamenti del management delle realtà aziendali di punta nella “produzione” di conoscenza, ad accordare maggiore fiducia ai modelli di sviluppo incentrati sulla integrazione proprietaria delle risorse strategiche per la creazione del valore, che appaiono maggiormente tutelanti ed efficienti, considerati i rischi e i costi del *networking*. Inoltre, la mancanza di risorse finanziarie che affligge la gran parte delle iniziative imprenditoriali nate a seguito di uno *spin-off* - alle “prime battute” nella nuova veste aziendale - è causa di debolezza contrattuale e di insoddisfazione per i protagonisti dello sviluppo tecnico-scientifico dell'innovazione, che non riescono ad incidere come vorrebbero nei processi di ripartizione del *surplus* economico generato dal mercato. Più precisamente, l'affanno finanziario riduce l'autonomia strategica delle imprese di ricerca, favorendo, nei rapporti di partenariato, i soggetti più dotati in termini di capitale e capacità manageriali, che avranno maggiori probabilità di prevalere nell'imporre le proprie decisioni nel corso della trattativa finalizzata a definire i “prezzi” di scambio delle singole componenti della catena del valore.

A tale proposito, il ruolo dell'intervento pubblico a sostegno dello sviluppo delle innovazioni non solo potrebbe risultare utile, ma anche, in taluni casi, insostituibile. In particolare, lo studio sia della struttura della filiera che della teoria mette in luce come gli operatori della ricerca debbano superare molteplici difficoltà per avvicinare

i frutti della propria attività di ricerca alle esigenze del mercato, scegliendo di confrontarsi con le logiche e le contraddizioni dei comportamenti finalizzati al raggiungimento di obiettivi tipicamente economici (profitto, potere, quota di mercato, ecc.), evidenziano criticità e debolezze strutturali tali da suscitare dubbi legittimi in merito alla capacità degli “*animal spirit*” o della “mano invisibile” di riuscire a trovare soluzioni efficaci e soddisfacenti per l’intero sistema degli *stakeholder* coinvolto nel “*business*” del sapere e delle innovazioni. A tal riguardo, lo stato non può limitarsi ad un “semplice” sostegno (fiscale, finanziario, tecnico, ecc.) nella gestione operativa degli “affari” nel campo ma deve poter agire attivamente in modo da massimizzare i risultati positivi per la collettività senza andare a limitare le potenzialità economiche del settore. Una delle possibilità, per esempio, è quella di permettere la creazione di una “*holding*” di partecipazioni industriali, aperta anche alla partecipazione del capitale privato, ma controllata dallo Stato, in modo da integrare l’offerta di risorse manageriali (*complementary asset*) attenuando il potere delle *lobby* della “committenza” industriale, interrompendo il circuito vizioso dei comportamenti opportunistici e permettendo ai benefici delle strutture di filiera più “*lean*” di manifestarsi pienamente. Un modello di intervento dello Stato nell’economia che non deve intendersi come alternativo rispetto ad altre forme di sostegno ma che favorirebbe l’accesso a canali di finanziamento speciali, alimentati anche da risorse pubbliche (sul modello dei fondi d’investimento chiusi per l’innovazione, “lanciati” di recente in Italia), riducendo pressione e rischi del ricorso al capitale di debito.

4. Considerazioni conclusive

L’articolo mostra come il settore delle biotecnologie richieda un’ampia partecipazione sia di operatori della ricerca che di operatori industriali volti alla commercializzazione delle innovazioni tecnologiche. Allo stesso modo si è rilevato, sia dallo studio della struttura delle filiere biotecnologiche che dalla relativa interpretazione teorica che il modello di gestione basato sulla cooperazione verticale pone dei rischi in merito all’appropriabilità dei profitti che difficilmente risalgono lungo la filiera, vuoi per il minore potere contrattuale degli operatori della ricerca vuoi per la maggiore capacità di valorizzazione legate agli operatori industriali.

Le esperienze maturate in tema di sviluppo e trasferimento della conoscenza scientifica e tecnologica sia nei principali paesi occidentali che nelle nuove realtà economiche emergenti, mostrano come il ruolo dell’intervento pubblico a sostegno dello sviluppo delle innovazioni non è solo utile, ma anche, in taluni casi, insostituibile. Un modello di intervento dello Stato nell’economia favorirebbe l’accesso a canali di finanziamento speciali, alimentati anche da risorse pubbliche (sul modello dei fondi d’investimento chiusi per l’innovazione, “lanciati” di recente in Italia), riducendo pressione e rischi del ricorso al capitale di debito.

Infine, non ultimo in ordine d'importanza, la proprietà di quote di società in capo ad organismi privati controllati da poteri istituzionali, amministrati con professionalità e ispirandosi a criteri di efficienza, risponderebbe anche allo scopo di "garantire" maggiormente agli inventori e all'intera collettività l'equità ed imparzialità dei sistemi utilizzati per gestire il valore sociale ed economico creato mediante lo sviluppo delle attività di ricerca scientifica e tecnologica. Naturalmente un modello di intervento così strutturato necessita di limiti precisi e regole condivise, per evitare che esso possa degenerare e risultare inidoneo allo scopo e, magari, foriero di insanabili ed ingiustificabili squilibri tra risorse pubbliche investite, rischi operativi e finanziari accumulati e risultati ottenuti.

In questo quadro possono risultare centrali le strutture della ricerca universitaria che, come già accade in altri paesi, potrebbe assumere attivamente il suo ruolo di *broker* in modo da divenire un vero e proprio "*talent scout*" (a controllo pubblico) - adeguatamente "attrezzato" per fronteggiare livelli di rischiosità particolarmente elevati - interessato a promuovere ed incentivare lo sviluppo di iniziative imprenditoriali in questo settore. In questo modo si aiuterebbe anche lo sviluppo delle competenze manageriali all'interno degli stessi laboratori di ricerca avviando un processo di managerializzazione simile a quello che è stato rilevato nelle università statunitensi (Di Gregorio e Shane, 2003; Nelson, 2004) con ricadute in tutto il settore.

Bibliografia

- ABELL D.F. (1980), *Defining the business: the starting point of strategic planning*, (Bergen County), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ABERNATHY W.J., CLARK K.B. (1985), "Innovation: mapping the winds of creative destruction", *Research Policy*, vol. 14, n. 1, pp. 3-22.
- ACEMOGLU D., GRIFFITH R., AGHION P., ZILIBOTTI F. (2010), "Vertical integration and technology: theory and evidence", *Journal of the European Economic Association*, vol. 8, n. 5, pp. 989-1033.
- AFUAH A. (2001), "Dynamic boundaries of the firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?", *Academy of Management journal*, vol. 44, n. 6, pp. 1211-1228.
- AGHION P., TIROLE J. (1994), "On the management of innovation", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n. 4, pp. 1185-1207.
- AHUJA G. (2000), "The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 317-343.
- ARORA A., GAMBARDELLA A. (1990), "Complementarity and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology", *Journal of Industrial Economics*, n. 4, pp. 361-379.
- AZZONE G., DALLA POZZA I. (2003), "An integrated strategy for launching a new product in the biotech industry", *Management Decision*, vol. 41, n. 9, pp. 832-843.

- BACCARANI C. (1995), "I processi di sviluppo dell'impresa minore", *Sinergie*, n. 38, pp. 57-62.
- BACCARANI C. (2005), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli Ed., Torino.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2003), "L'impresa inesistente: relazionali tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 61/62, pp. 213-225.
- BACHMANN R. (2003), *Industrial Biotech - New Value-Creation Opportunities*, Presentation at the Bio-Conference, New York, 5-6 giugno.
- BAKER A. (2003), "Biotechnology's growth - innovation paradox and the new model for success", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 9, n. 4, pp. 286-288.
- BARLEY S.R., FREEMAN J., HYBELS R.C. (1992), "Strategic alliances in commercial biotechnology", in Nohria N., Eccles R.(a cura di), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, HBS Press, Boston, MA., pp. 311-347.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BELLINI N., FERRUCCI L. (a cura di) (2002), *Ricerca universitaria e processi di innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- BETTIS R.A., HITT M.A. (1995), "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. S1, pp. 7-19.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock Publications, London.
- BYERS T., DORF R., NELSON A., VONA R. (2011), *Technology Ventures. Management dell'imprenditorialità e dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano.
- COHENDET P., KERN F., MEHMANPAZIR B., MUNIER F. (1999), "Knowledge coordination, competence creation and integrated networks in globalised firms", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, n. 2, pp. 225-241.
- COLEMAN J. S. (1988), "Social capital in the creation of human capital" *American journal of sociology*, n. 94, pp. 95-120.
- COOKE P. (2002), "Biotechnology clusters as regional, sectoral innovation systems", *International Regional Science Review*, vol. 25, n. 1, pp. 8-37.
- DA SILVA E.J. (2004), "The colours of biotechnology: science, development and humankind", *Electronic Journal of Biotechnology*, n. 7, editorial (www.ejbiotechnology.info/content/vol7/issue3/editorial.html).
- DEEDS D.L., HILL C.W.L. (1996), "Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n. 1, pp. 41-55.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., VACCÀ S. (1986), "Cambiamento tecnologico ed economia d'impresa", *Economia e Politica Industriale*, n. 50, pp. 79-122.
- DI GREGORIO D., SHANE S. (2003), "Why do some universities generate more start-ups than others?", *Research Policy*, vol. 32, n. 2, pp. 209-227.
- DURANT J., BAUER M.W., GASKELL G. (a cura di) (1998), *Biotechnology in the public sphere: a European sourcebook*, NMSI Trading Ltd, Londra.
- EISENHARDT K.M., SCHOONHOVEN C.B. (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 7, n. 2, pp. 136-150.
- FRANCH M., PANATI G. (1987), *Marketing e Impresa*, Cedam, Padova.
- FISHER L.M. (1997), "The rocky road from start up to big time player: Biogen triumph against the odds", *Strategy&Business*, n. 3, pp. 55-63.

- GASKELL G., EINSIEDEL E., PRIEST S., TEN EYCK T., ALLUM N., TORGERSEN H. (2001), "Troubled waters-The Atlantic divide on biotechnology policy" in Gaskell G. Bauer M.W. (a cura di), *Biotechnology 1996-2000: The Years of Controversy*, Science Museum, Londra, pp. 96-115.
- GEORGE G., ZAHRA S.A., WOOD D.R. Jr. (2002), "The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n. 6, pp. 577-609.
- GIOVANNETTI G.T., MORRISON S.W. (2000), *Convergence. The biotechnology industry report*, Ernst & Young, Palo Alto.
- GRANDO A., VERONA G., VICARI S. (2006), *Tecnologia, Innovazione, Operations*, Egea, Milano.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American journal of sociology*, n. 91, pp. 481-510.
- GRANT R.M., BADENFULLER C. (2004), "A knowledge accessing theory of strategic alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 1, pp. 61-84.
- GREIS N.P., DIBNER M.D., BEAN A.S. (1995), "External partnering as a response to innovation barriers and global competition in biotechnology", *Research Policy*, vol. 24, n. 4, pp. 609-630.
- GURAU C. (2004), "Positioning strategies in the value-added chain of the biopharmaceutical sector: the case of UK SMEs", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n. 7, pp. 476-485.
- HAAR B. (2001), "Venture capital funding for biotech pharmaceutical companies in an integrated financial services market: regulatory diversity within the EC", *European Business Organization Law Review*, vol. 2, n. 3/4, pp. 585-602.
- HARRIGAN K.R. (1984), "Formulating vertical integration strategies", *Academy of management review*, vol. 9, n. 4, pp. 638-652.
- HENDERSON R.M., COCKBURN I. (1996), "Scale, scope, and spillovers: the determinants of research productivity in drug discovery", *RAND Journal of Economics*, n. 27, pp. 32-59.
- HILL C.W.L. (1992), "Strategies for exploiting technological innovations: when and when not to license", *Organization Science*, vol. 3, n. 3, pp. 428-441.
- HILL C.W.L., ROTHAERMEL F.T. (2003), "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 2, pp. 257-274.
- KLEIN B., CRAWFORD R., ALCHIAN A. (1978), "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n. 2, pp. 297-326.
- KOGUT B., SHAN W., WALKER G. (1992), "The make-or-cooperate decision in the context of an industry network", in Nohria N., Eccles R.(a cura di), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, HBS Press, pp. 348-365, Boston, MA.
- KOZA M.P., LEWIN A.Y. (1998), "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, vol. 9, n. 3, pp. 255-264.
- LAYCOCK M. (2005), "Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations", *The Learning Organization*, vol. 12, n. 6, pp. 523-539.
- LERNER J., MERGES R.P. (1998), "The control of technology alliances: an empirical analysis of the biotechnology industry", *Journal of Industrial Economics*, vol. 46, n. 2, pp. 125-156.

- LERNER J., SHANE H., TSAI A. (2003), "Do equity financing cycles matter? Evidence from biotechnology alliances", *Journal of Financial Economics*, vol. 67, n. 3, pp. 411-446.
- LUUKKONEN T. (2005), "Variability in organisational forms of biotechnology firms." *Research Policy*, vol. 34, n. 4, pp. 555-570.
- MADHOK A., OSEGOWITSCH T. (2000), "The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n. 2, pp. 325-335.
- MCMURRAY A., JONES R. (2003), "A new model to evaluate the market for biotechnology", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 10, n. 1, pp. 78-84.
- MONTEVERDE K., TEECE D.J. (1982), "Vertical integration and supplier switching costs", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, n. 1, pp. 206-213.
- MUFFATTO M., GIARDINA G.A.M. (2003), "Innovazioni nei processi di ricerca in campo farmaceutico", *Economia & Management*, vol. 6, pp. 108-120.
- NELSON R.R. (2004), "The market economy, and the scientific commons", *Research policy*, vol. 33, n. 3, pp. 455-471.
- OLIVER A.L. (2001), "Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms", *Organization Studies*, vol. 22, n. 3, pp. 467-489.
- PAMMOLLI F. (1996), *Innovazione, concorrenza e strategie di sviluppo nell'industria farmaceutica*, Guerini, Milano.
- PANATI G. (2003), "Interrogativi in tema di teologia dell'imprenditorialità", *Sinergie*, n. 61/62, pp. 13-33.
- PANATI G. (1989), "Impresa e ambiente: griglia delle regole e matrice delle convenienze d'impresa", *Sinergie*, n. 18, pp. 39.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1992), *Tecnica economica industriale e commerciale*, Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PICCALUGA A., BALDERI C. (2006), *La valorizzazione della ricerca nelle Università italiane*. Quarto rapporto annuale (dati relativi al periodo 2002-2005), Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria.
- PISANO G.P. (1990), "The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 153-176.
- PISANO G.P. (1991), "The governance of innovation: vertical integration and collaborative agreements in the biotechnology industry", *Research Policy*, vol. 20, n. 3, pp. 237-249.
- PISANO G.P. (1997), "R&D performance, collaborative arrangements, and the market-for-know-how: a test of the 'lemons' hypothesis in biotechnology", *Working Paper*, Harvard Business School.
- POWELL W.W. (1998), "Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 228-241.
- POWELL W.W. (1996), "Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry", *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, n. 152, pp. 197-215.
- POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOERR L. (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative science quarterly*, n. 41, pp. 116-145.
- QUINN J.B. (1992), "The intelligent enterprise a new paradigm", *The Executive*, vol. 6, n. 4, pp. 48-63.

- ROTHAERMEL F.T. (2000), "Technological discontinuities and the nature of competition", *Technology Analytical Strategic Management*, vol. 12, n. 2, pp. 149-160.
- ROTHAERMEL F.T., DEEDS D.L. (2004), "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 3, pp. 201-221
- ROTHAERMEL F.T. (2001), "Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6/7, pp. 687-699.
- ROTHAERMEL F.T., HITT M.A., JOBE L.A. (2006), "Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance", *Strategic management journal*, vol. 27, n. 11, pp. 1033-1056.
- SCHUMPETER J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York.
- SHAN W., WALKER G., KOGUT B. (1994), "Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry", *Strategic management journal*, vol. 15, n. 5, pp. 387-394.
- STUART T.E., DING W.W. (2006), "When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences", *American Journal of Sociology*, vol. 112, n. 1, pp. 97-144.
- STUART T.E., OZDEMIR S.Z., DING W.W. (2007), "Vertical alliance networks: The case of university-biotechnology-pharmaceutical alliance chains", *Research Policy*, vol. 36, n. 4, pp. 477-498
- TEECE D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, n. 6, pp. 285-305.
- TEECE D.J. (1992), "Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, n. 1, pp. 1-25.
- TEECE D.J., PISANO G.P., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TYBJEE T., HARDIN J. (2004), "Biotech-pharma alliances: strategies, structures and financing", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 10, n. 4, pp. 329-339.
- VALLE F., GAMBARDELLA A. (1993). "Biological'revolution and strategies for innovation in pharmaceutical companies", *R&D Management*, vol. 23, n. 4, pp. 287-302.
- VONA R., DI PAOLA N., "Mercato e nuova imprenditorialità nelle Biotecnologie", in Donadio S., Marino G., (a cura di) *Biotecnologie Microbiche*, Casa Editrice Ambrosiana, Milano.
- VONA R. (2007), *Management delle biotecnologie. Competizione, innovazione e sviluppo imprenditoriale*, F. Angeli, Milano.
- WALSH V., NIOSI J., MUSTAR P. (1995), "Small-firm formation in biotechnology: a comparison of France, Britain and Canada", *Technovation*, vol. 15, n. 5, pp. 303-327.
- WILLIAMSON O.E. (1981), "The economics of organization: The transaction cost approach", *American journal of sociology*, n. 87, pp. 548-577.
- ZUCKER L.G., DARBY M.R. (1996), "Star scientists and institutional transformation: patterns of invention and innovation in the formation of the biotechnology industry", *Proceedings of the National Academy of Science*, vol. 93, n. 23, pp. 12709-12716.

-
- ZUCKER L.G., DARBY M.R., ARMSTRONG J.S. (1998a), "Geographically localized knowledge: spillovers or markets?", *Economic Inquiry*, vol. 36, n. 1, pp. 65-86.
- ZUCKER L.G., DARBY M.R., ARMSTRONG J.S. (2002), "Commercializing knowledge: university science, knowledge capture, and firm performance in biotechnology", *Management Science*, vol. 48, n. 1, pp. 138-153.
- ZUCKER L.G., DARBY M.R., BREWER M.B. (1998b), "Intellectual human capital and the birth of the U.S. biotechnology enterprises", *American Economic Review*, vol. 88, n. 1, pp. 290-306.

L'esercizio di foresight per lo sviluppo del territorio

ANGELO DI GREGORIO* EMANUELE FABBRI**
MARIA CRISTINA MORRA***

Abstract

Obiettivo del paper: Presentare una metodologia innovativa di esercizio di foresight che risponda alle esigenze derivanti dai cambiamenti del contesto sociale, tecnologico ed economico.

Metodologia: Abbiamo analizzato un excursus storico all'interno della letteratura classica della metodologia e degli ambiti di applicazione di esercizi di foresight, per evincere quali siano i limiti di tale approccio. Abbiamo poi elaborato una metodologia innovativa e applicato la stessa a un caso pratico nel settore della nautica da diporto.

Risultati: Attraverso un esercizio di foresight si realizzano schemi di sintesi (le Road Map) che prendono in considerazione le risorse e le strategie degli attori locali e diventano un riferimento per gli operatori economici, gli enti di ricerca e le Istituzioni del territorio.

Limiti della ricerca: Non è stato possibile verificare l'adeguatezza degli output dell'esercizio di foresight nel settore della nautica da diporto, in quanto è necessario attendere il termine dei tempi previsionali di sviluppo delle proposte. Si tratta peraltro di limiti connessi alla natura del modello proposto che non è funzionale ad indicare soluzioni, ma a favorire comportamenti di tipo proattivo.

Implicazioni pratiche: La metodologia costituisce una guida operativa dettagliata allo svolgimento di un esercizio di foresight e anche alla rappresentazione dei relativi output attraverso lo strumento delle Road Map.

Originalità del paper: La metodologia presenta sostanziali differenze dai tradizionali esercizi di foresight tecnologici e dalle realizzazioni più recenti volte a privilegiare anche aspetti di tipo sociale.

Parole chiave: esercizio di foresight; Road Map; nautica da diporto

Purpose of the paper: To introduce an innovative methodology for foresight analysis and to align this to the needs of the new economic context in relation also to social and technological aspects.

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Criet e Università di Milano-Bicocca
e-mail: angelo.digregorio@unimib.it

** Dottore di ricerca - Regione Toscana
e-mail: emanuele.fabbri@regione.toscana.it

*** Dottorando in Economia Aziendale, Management ed Economia del territorio - Criet e Università di Milano-Bicocca
e-mail: mariacristina.morra@unimib.it

Methodology: Starting from a literary review on the foresight topics we elaborated an innovative methodology that was applied to a specific study in boating sector.

Findings: Through foresight exercise we elaborated Road Maps which can support effectively economic operators and institutions in setting their strategies and using local resources.

Research limits: Being Road Maps still in progress, it was not possible to verify if the output of our foresight exercise is adequate to the objectives of our research. Such limits are connected to this particular type of methodology which aim is not to find solutions but to stimulate proactive behaviors.

Practical implications: The methodology represents a very detailed guide for decision makers to develop a foresight exercise and specific Road Maps.

Originality of the paper: The methodology approach we propose for foresight exercise brings a consistent innovation to the traditional technological approach, taking into account social aspect, too.

Key words: foresight management; Road Map; boating sector

1. Il foresight nella letteratura e nella prassi operativa

Nei tradizionali studi economici - e anche nella prassi operativa - l'esercizio di *foresight* è una ricerca finalizzata a prevedere le possibili traiettorie tecnologiche e le ricadute produttive per un dato settore, utilizzando il metodo Delphi e prendendo quale riferimento un arco temporale di lungo termine, tipicamente oltre i venti anni (Amsteus, 2008; Calof e Smith, 2012).

L'approccio classico agli esercizi di *foresight* è stato messo in crisi dall'evoluzione dei mezzi di comunicazione con la conseguente accelerazione dei processi di diffusione delle informazioni, dalla riduzione dei competitive *lead time* da parte delle imprese e, non ultimo, dalla necessità di estendere il campo di indagine dall'area meramente tecnologica a quella ambientale e sociale.

Il presente studio si propone quindi di innovare ambito di applicazione e metodologia di realizzazione degli studi di *foresight*, presentando anche una concreta applicazione al settore della nautica da diporto con riferimento ai territori della Toscana, Liguria e Sardegna.

Il lavoro di *foresight* consiste in una visione proiettata al futuro di differenti scenari evolutivi, con il fine di fornire a chi lo attua un ventaglio informativo vasto in grado di garantire un vantaggio competitivo alle strategie che intende porre in essere (Amsteus, 2008). Le operazioni che compongono l'esercizio di *foresight* consistono in: valutazione delle implicazioni di decisioni strategiche attuali, monitoraggio e risoluzione di problemi (tecnici, amministrativi o finanziari) prima che si presentino e studio dello scenario normativo.

Il *foresight* è quindi uno studio utile per segnalare un elevato numero di *task* rilevanti per la determinazione delle priorità di *policy* industriale oltre che per la formulazione delle politiche aziendali degli attori industriali nonché la diffusione di informazioni e il coinvolgimento di tutti gli altri pubblici di riferimento. Deve

intendersi in definitiva quale supporto alle decisioni strategiche di tutti gli attori coinvolti nel settore.

Le origini di questo strumento si ritrovano nella prima metà degli anni '70, anni in cui è emerso in modo inequivocabile il potenziale di un migliore stato informativo sulla competitività industriale, sulla creazione di ricchezza e sulla qualità della vita. L'esercizio di *foresight* non consiste pertanto nell'identificazione di future innovazioni scientifiche, ma nella predisposizione di infrastrutture necessarie a riconoscere ed esplorare delle opportunità.

Il *foresight* tecnologico è stato a lungo utilizzato in nazioni quali Giappone e Francia (Urashima *et al.*, 2012), nelle quali è consolidata una tradizione nelle attività di pianificazione, soprattutto di quella associata alle competenze di tipo tecnologico. Negli anni '90 ha occupato ampio spazio anche in altri paesi quali Germania, Stati Uniti e Regno Unito (Georghiou, 1996).

2. I limiti dell'approccio classico

I *Technology foresight* sono stati realizzati dagli anni '70 agli anni '90 utilizzando in via esclusiva il metodo Delphi (Adler e Ziglio, 1996). Come è noto, si tratta di un'articolata metodologia che prevede la selezione preliminare di un panel di esperti, di norma di nazionalità diverse, al quale sottoporre almeno due questionari somministrati in momenti successivi (all'epoca ovviamente tramite posta ordinaria). L'obiettivo era ottenere un *feedback* "indipendente" ovvero non influenzato dal contraddittorio tipico, ad esempio, di un *focus group*, ma data la complessità dell'esercizio ne conseguiva un tempo di realizzazione variabile da uno a due anni.

Si intuisce che, proposto in questi termini, il *foresight* tecnologico è un approccio applicabile ad una realtà in cui le imprese sono guidate da "forti" istituzioni e, soprattutto, in cui i tempi di risposta del mercato sono lenti, molto diversi da quelli odierni caratterizzati da un'elevata velocità di circolazione delle informazioni. Infatti, le indicazioni che nascevano dai precedenti esercizi di *foresight* tecnologici giapponesi o inglesi erano di tipo "top-down" e non prendevano in considerazione le reali necessità socio-economiche del paese. Inoltre, coprivano un arco previsionale molto lungo, di circa quindici o vent'anni.

L'attuale contesto sociale, tecnologico ed economico mette a disposizione delle istituzioni e delle singole imprese nuovi mezzi di comunicazione che permettono una veloce interazione e diffusione di informazioni e, quindi, portano ad una riduzione notevole del *competitive lead time*. Di conseguenza, è possibile conoscere i piani strategici e operativi concorrenti quasi in tempo reale.

A partire dagli anni '90 nasce quindi la necessità di collegare lo svolgimento di un esercizio di *foresight* a caratteristiche che meglio rispondono alle nuove dinamiche competitive e nelle quali le specificità territoriali assumono un peso via, via crescente.

In questo nuovo filone metodologico si collocano alcuni esercizi di *foresight* degli anni '90 quali, ad esempio, quelli realizzati da Gran Bretagna, Australia e Nuova Zelanda (Martin e Johnston, 1999). Si riduce l'orizzonte temporale previsionale a circa dieci anni e diventano centrali gli effetti e le opportunità derivanti dalla globalizzazione e dallo sviluppo di Internet. Inoltre, le sfere concettuali in cui si sviluppano gli esercizi di *foresight* riguardano maggiormente ambiti relativi ad aspetti socio-economici e al miglioramento della qualità della vita. Di conseguenza si adottano metodologie diverse, ricorrendo al metodo Delphi solo in maniera complementare a strumenti quali analisi di settore e *focus group* con esperti di diversi ambiti professionali, o *swot analysis*, come nel caso dell'esercizio di *foresight* eseguito dall'ente FORST per la Nuova Zelanda. In seguito, anche istituzioni nazionali avviano esercizi di *foresight* improntati a intercettare esigenze di realtà locali, utilizzando metodi con un'accezione più qualitativa e informale.

Nello specifico, si può osservare come il *foresight* eseguito da Confindustria Emilia-Romagna nel 2006 per il settore agroalimentare abbia ridotto l'orizzonte previsionale a termini di breve periodo: si passa da innovazioni con limiti temporali ventennali a limiti quinquennali ma, soprattutto, non viene adottato il metodo Delphi all'interno della metodologia (Fondazione Faber, 2006). Infatti, il *foresight* emiliano, dopo una prima fase in cui individua le aree di ricerca entro le quali eseguire l'intero lavoro, procede con interviste personali dirette guidate da un questionario. Questa metodologia permette di conseguire i vantaggi che il contatto diretto con l'intervistato comporta, ossia la possibilità di recepire maggiori informazioni e personalizzare il colloquio in funzione dell'interlocutore. Al termine dell'analisi, gli *output* del progetto sono rappresentati in matrici di rilevanza, grafici che classificano le tecnologie emergenti (*enabler*) in funzione delle aree di impatto dei cambiamenti tecnologici (*business driver*). Infine, le matrici di rilevanza e le istanze che ne emergono sono state utilizzate come base di discussione da sottoporre ai relativi *policy maker*.

Successivamente, nel 2011 la Regione Toscana ha promosso due esercizi di *foresight* sulla base di una metodologia comune: il primo riferito al settore biomedicale e il secondo al settore tessile, due comparti di grande rilievo per il territorio toscano. Anche per i due esercizi toscani l'orizzonte previsionale si riduce a tre e cinque anni e la metodologia assume un carattere maggiormente informale. Infatti, dopo un primo studio della situazione attuale del settore di riferimento in Toscana, si è proceduto con sessioni di *brainstorming* con i relativi esperti al fine di elaborare schede tecnologiche di prodotto e mappe concettuali, nonché di effettuare segmentazioni funzionali del comparto.

Con il supporto di Università e Centri di Ricerca sono state predisposte analisi funzionali, analisi *failure* e *swot* delle tecnologie emergenti, in aggiunta ad analisi documentali e dei *trend* di evoluzione, confluite infine, in Road Map espositive. Le Road Map realizzate dalla Regione Toscana presentano sia aspetti tecnologici, sia gestionali attraverso lo sviluppo di prodotti, processi produttivi, tecnologie e bisogni in funzione del tempo. Come nel caso del *foresight* emiliano, queste sono esposte in rapporti finali da diffondere tra i principali *policy maker* del territorio.

Dalla descrizione di alcuni dei *foresight* elaborati a livello nazionale, si può evincere come la scala regionale risolva il *trade-off* tra possesso di massa critica sufficiente e possibilità di realizzare in forma capillare gli interventi dei *policy maker*. Anche in Giappone, paese noto come fautore e frequente promotore di studi di *foresight* tecnologici attraverso il metodo Delphi, si sono sviluppate tecniche diverse, interdisciplinari e *mission-oriented* (Urashima *et al.*, 2012), mentre in Korea l'orizzonte temporale previsionale delle Road Map si riduce da i convenzionali 3-5 anni a 2-3 anni (Seung-Pyo *et al.*, 2013).

Per questa via, l'esercizio di *foresight* non si sostituisce alle strategie territoriali delle istituzioni e/o delle imprese, ma il suo processo di realizzazione diventa una sorta di "interfaccia" tra il settore pubblico, le imprese e gli altri attori del territorio, diventando sempre di più un contributo ai rispettivi quadri informativo-decisori (Georghiou *et al.*, 2008).

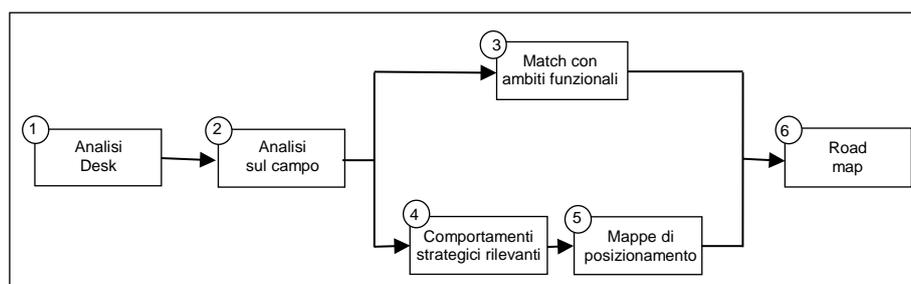
3. La metodologia proposta

La metodologia qui esposta rappresenta un ulteriore significativo passo in avanti nella direzione di porre al centro dell'attenzione le esigenze di sviluppo degli attori del territorio, integrando l'analisi competitiva con quella funzionale del settore in esame. In particolare, il modello presentato nel *paper* è di tipo normativo ed è stato elaborato dagli autori che hanno coordinato sotto il profilo metodologico anche i contributi di terzi citati nel testo. È stato quindi possibile includere in modo esplicito nell'esercizio di *foresight* anche le competenze presenti nel territorio al fine di valutarne la coerenza con le potenziali evoluzioni tecnologiche e commerciali.

Come illustrato in Fig. 1, la metodologia proposta si articola in sei fasi:

- 1) analisi *desk*,
- 2) analisi sul campo,
- 3) *match* con gli ambiti funzionali,
- 4) analisi comportamenti strategici rilevanti,
- 5) definizione mappe di posizionamento,
- 6) presentazione delle Road Map.

Fig. 1: Flow chart metodologia



Fonte: Elaborazione propria

L'analisi *desk* è funzionale a determinare natura, numerosità e prime caratteristiche, in termini di capacità ed esigenze, degli attori presenti sul territorio con riferimento a un dato settore. La ricerca si concretizza nello studio di pubblicazioni, saggi, brevetti e fonti normative, presenti in banche dati, siti *web*, e così via. L'obiettivo è costruire un database di contatti di imprese ed eccellenze scientifiche correlate a ciascun ambito funzionale tipico del settore.

Per implementare un esercizio di *foresight* tecnologico e commerciale, si procede con una serie di interviste agli attori del settore; le interviste sono di tipo strutturato ovvero guidate da un questionario che ne assicuri coerenza e continuità. I partecipanti, attraverso interviste dirette o *focus group*, individuano temi chiave e *driver* dei cambiamenti tecnologici del settore, in funzione delle proprie esperienze. Il fine ultimo è cercare di recepire sensazioni e prospettive degli imprenditori, riguardo l'ambiente economico nel quale operano. Oltre agli imprenditori, è opportuno interpellare *opinion leader* del settore, istituzioni, associazioni e centri di ricerca, per instaurare una collaborazione e una visione interattiva di attori appartenenti a diversi contesti economici e sociali.

Attraverso queste due prime fasi si giunge di fatto a ottenere le informazioni necessarie per un'analisi del settore e, quindi, utile per comprendere il posizionamento competitivo delle imprese. Come illustrato sempre in Figura 1, la metodologia proposta prevede successivamente due percorsi di analisi in parallelo, che condurranno alla determinazione dell'*output* finale dell'esercizio di *foresight*, le Road Map.

Da un lato, si effettua un *match* dei risultati delle fasi precedenti con gli ambiti funzionali tipici del settore. Lo scopo è quello di eseguire un'analisi della situazione tecnologica ed economica che caratterizza il territorio.

Dall'altro lato, si mettono in evidenza i comportamenti strategici rilevanti e si rappresenta il settore attraverso mappe di posizionamento per avere un quadro della situazione competitiva del territorio e tarare l'esercizio di *foresight* sulle specifiche esigenze delle aziende. Si ricorre quindi, a rappresentazioni di raggruppamenti strategici per riunire le imprese del settore che seguono strategie simili e sottolineare le differenze tra i vari raggruppamenti. Questo studio è funzionale all'individuazione di eventuali/possibili evoluzioni nelle tipiche strategie competitive del settore.

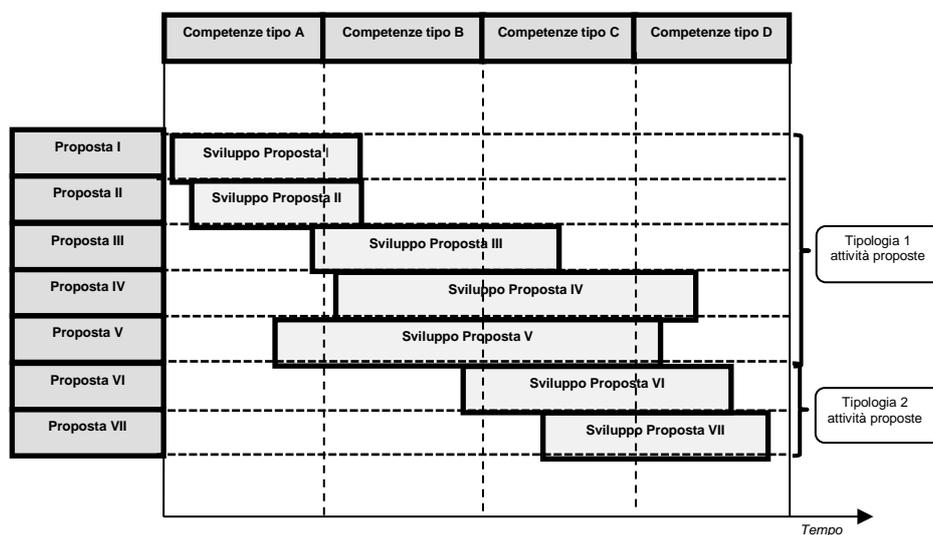
Queste fasi permettono di individuare minacce, opportunità, scelte alternative e figure emergenti da coinvolgere nel processo di formulazione strategico degli attori di un dato territorio: tramite la condivisione di queste informazioni si avvicinano imprese e istituzioni di un territorio permettendo la costituzione di contratti di rete.

Con tutte le informazioni raccolte da analisi *desk* e interviste si possono ricavare le implicazioni di possibili scenari futuri. Lo strumento utilizzato per rappresentare l'*output* dell'esercizio di *foresight* è la Road Map, che consiste in una *rappresentazione grafica* delle prospettive di sviluppo su un arco temporale abbastanza ampio, come esemplificato in Fig. 2.

Sull'asse delle ordinate sono rappresentate le proposte da attuare, mentre sull'asse delle ascisse l'intervallo temporale, variabile da tre a cinque anni, entro cui sviluppare le suddette attività. Nella parte superiore vengono descritte le competenze

necessarie alla realizzazione e allo sviluppo delle proposte, per il cui completamento vengono delineate tutte le operazioni necessarie all'interno del grafico. L'ultimo dettaglio è riportato a destra del grafico e serve a raggruppare ed esporre le diverse tipologie della attività proposte.

Fig. 2: Schema di Road Map



Fonte: elaborazione propria

Le Road Map si prestano a diversi utilizzi ma sono essenzialmente riconducibili a favorire una progettualità congiunta per lo sviluppo del territorio e dei suoi attori. Le Road Map infatti, includono in un'unica rappresentazione grafica numerose informazioni eterogenee: eventi esterni che hanno ripercussioni nel settore, prodotti realizzati o necessari, tecnologie complementari e sostitutive, *trend* tecnologici, sistemi gestionali, competenze e necessità del mercato.

È fondamentale focalizzare l'attenzione su prodotti e processi che hanno implicazioni plausibili e *coerenti con il territorio*, in questo modo ogni Road Map fornisce ai *manager* pubblici e privati una cornice di fattori rilevanti per la valutazione e lo sviluppo di efficaci strategie.

4. Il caso Innautic

La metodologia proposta è stata utilizzata per un esercizio di *foresight* - il progetto Innautic - realizzato dalle Regioni Toscana, Liguria e Sardegna, con il supporto dell'Agenzia Nazionale per la Diffusione delle Tecnologie per l'Innovazione della presidenza del Consiglio dei Ministri, per il settore della nautica

da diporto. Nello specifico, non si tratta di un singolo caso ma di un lavoro effettuato su tutta la filiera del settore nautico, coinvolgendo più di una singola impresa. Di conseguenza, è stato possibile toccare molteplici aspetti e diverse esigenze, a partire dal produttore di scafi fino ad arrivare al servizio portuale.

La finalità ultima dell'esercizio di *foresight* del progetto Innautic è stato quello di rispondere a una reale esigenza dei territori coinvolti, adeguandosi alla velocità di diffusione delle informazioni e dei conseguenti cambiamenti della situazione competitiva che le imprese della nautica da diporto sono chiamate ad affrontare quotidianamente.

Sotto il profilo organizzativo è stato previsto un coordinamento transfrontaliero e, per ogni singola regione, un distinto *team* di esperti con competenze sia di tipo ingegneristico nella nautica di diporto, sia di tipo economico-aziendale proprio per il fatto di dover realizzare valutazioni non solo di tipo tecnico, ma anche economico.

I lavori sono quindi partiti con l'analisi *desk* al fine di individuare i potenziali attori da coinvolgere nelle successive fasi. Nel caso specifico, l'analisi *desk* delle Regioni Liguria, Toscana e Sardegna è stata eseguita rispettivamente da Ires, Dintec e Università di Sassari. I tre istituti, attraverso la metodologia descritta nel paragrafo precedente, hanno mappato imprese ed eccellenze scientifiche presenti sui propri territori, in riferimento a nove ambiti funzionali caratteristici del comparto nautico diportistico¹. L'*output* finale di questa fase si concretizza in un elenco di contatti predisposti a essere coinvolti nel progetto e categorizzati in base a *core business*, ambiti funzionali e provincia di appartenenza. Nella realtà operativa il lavoro svolto in questa fase ha costituito un punto di partenza per gli esperti designati a svolgere la seconda in quanto, per realizzare le interviste hanno selezionato solamente alcune delle aziende proposte e completato l'elenco grazie a propri contatti.

I tre *team* di esperti hanno quindi effettuato una significativa serie di interviste ai maggiori attori di tutta la filiera della nautica da diporto. Gli intervistati sono stati selezionati, oltre che tra gli imprenditori di riferimento del settore presenti nei territori oggetto di indagine, anche tra *opinion leader*, istituzioni e associazioni di categoria. Al fine di ottenere un *output* omogeneo per le tre Regioni e in linea con gli obiettivi del progetto, un coordinatore metodologico ha fornito linee guida per eseguire le interviste e gli esperti hanno declinato di volta in volta le indicazioni in funzione delle caratteristiche e della posizione occupata dall'intervistato all'interno della filiera. Inoltre, al termine di ogni intervista gli esperti erano tenuti a stilare una scheda riassuntiva, in modo tale da rappresentare in maniera lineare e sistematica le principali tematiche e criticità emerse durante il colloquio.

Alla luce dei risultati emersi, le Regioni sono state classificate in relazione alle competenze degli attori del proprio territorio nei diversi ambiti funzionali individuati

¹ Gli ambiti funzionali identificati dal progetto Innautic per il settore della nautica da diporto sono: progettazione, sistemi di propulsione, impianti elettrici ed elettronici, uso di nuovi materiali, idrodinamica, interni, servizi per la nautica e il diportismo, mobilità dal porto e attracco al territorio e tecnologie e protocolli di sicurezza per la gestione del traffico merci e persone.

come prioritari (centri servizi di progettazione, sistemi di propulsione, servizi per il diportismo e, infine, sicurezza del traffico marittimo). Come descritto nel precedente paragrafo, per rappresentare graficamente l'*output* di queste prime fasi sono state utilizzate delle mappe di posizionamento.

I tre *team* di lavoro, seguendo le fasi operative descritte in Fig. 1 e per ognuno degli ambiti funzionali individuati, hanno sviluppato distinte Road Map regionali. Successivamente, attraverso l'analisi di quelli che sono gli elementi comuni e complementari tra le singole Road Map regionali è stato possibile predisporre le Road Map transfrontaliere. Infatti, dai rapporti finali regionali sono emerse alcune congruenze tra le esigenze esplicitate dagli operatori di tutta la filiera, nonché alcuni elementi di innovazione che potrebbero essere realizzati in maniera complementare dalle Regioni, in un'ottica di sfruttamento sinergico di competenze, risorse e capacità.

A titolo di esempio, in appendice si presenta una delle Road Map transfrontaliere, relativa all'ambito funzionale dei servizi per il diportismo.

Infine, a partire dal secondo semestre 2012, le Road Map formulate dai tre *team* di esperti sono state oggetto di specifici confronti in *workshop* e convegni² promossi nelle Regioni interessate con tutti gli *stakeholder* al fine di proporre una base sulla quale costruire opportune politiche industriali da parte delle Istituzioni.

5. Implicazioni manageriali

La metodologia proposta si differenzia in modo sostanziale dai tradizionali approcci di *foresight* tecnologico e anche dalle successive realizzazioni volte a privilegiare maggiormente gli aspetti di tipo sociale.

Il metodo qui delineato parte dal presupposto che negli attuali sistemi competitivi il *focus* non sia più quello di dover identificare delle possibili traiettorie tecnologiche, data la facilità con la quale oggi circolano le informazioni, ma di costruire schemi concettuali, percorsi evolutivi (le Road Map) che possano essere presi come riferimento da operatori economici, enti di ricerca e istituzioni.

L'ipotesi di base è che non sia rilevante solo la ricerca di tendenze tecnologiche e commerciali potenzialmente rilevanti per il settore, ma anche e soprattutto le competenze presenti sul territorio e le strategie in atto da parte dei diversi attori locali. La sfida è rappresentata dal generare sinergie fra gli operatori, da come stimolare comportamenti innovativi superando i limiti naturali del singolo operatore.

² Gli specifici confronti con gli operatori sono stati:

- a) "Progetto Innautic – Forecasting Tecnologico e Governance Territoriale (sotto-progetto C)" - 52° Salone Nautico Internazionale, 11 ottobre 2012, Genova;
- b) Innautic-SPC" foresight e nautica in Toscana" - Camera di Commercio, 27 novembre 2012, Livorno
- c) "Innautic - Terzarolare nella crisi" - Quartè Sayal, 6 e 7 giugno 2013, Alghero.

L'approccio di *foresight* prospettato nel presente lavoro - e realizzato in via sperimentale nel comparto della nautica delle Regioni Toscana, Liguria e Sardegna - si propone di fornire un contributo in tale direzione raccogliendo e organizzando le informazioni secondo modalità che, opportunamente condivise, possano dare vita ad una rinnovata progettualità.

I destinatari di tale progettualità si individuano innanzitutto, all'interno di imprenditoria privata e centri di ricerca specializzati, per i quali il fine è quello di predeterminare linee di sviluppo che permettano di focalizzare l'attenzione non solo su aspetti tecnologici di prodotto, ma anche su nuove traiettorie tecnologiche, al fine di stimolare un approccio degli attori del comparto orientato allo sviluppo di una rete di relazioni, servizi e opportunità.

La progettualità inoltre, è finalizzata a favorire la messa a punto di idonee politiche industriali regionali e/o nazionali e quindi, a incoraggiare i *policy maker* a prendere decisioni per una politica industriale, volta a garantire adeguati sistemi di sostegno allo sviluppo di un determinato territorio.

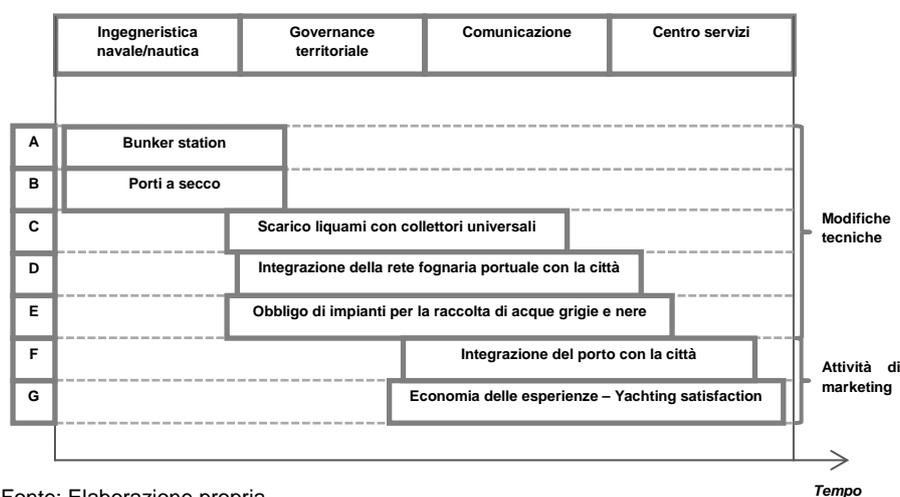
Sebbene la ricerca presenti limiti relativi alla verificabilità di adeguatezza degli *output* dell'esercizio di *foresight*, legati all'attesa del termine dei tempi previsionali di sviluppo delle proposte, questi sono da intendersi agli effetti di lungo periodo delle decisioni degli operatori. Si tratta quindi, di limiti connessi alla natura del modello proposto che non è funzionale a indicare soluzioni, ma a favorire comportamenti di tipo proattivo. Infatti, si tratta di un modello rivolto a definire criteri e metodi idonei a determinare il prevalere delle causalità creative su quella naturale. In questa direzione sono stati realizzati una serie di incontri con operatori del settore (nota 2).

Vale la pena osservare come la fase di divulgazione dei risultati sia un elemento non secondario dell'approccio proposto, contribuendo in modo determinante ad una migliore comprensione delle caratteristiche ed esigenze degli specifici territori da parte dei soggetti dello sviluppo, imprese e istituzioni.

Appendice 1

La Road Map, illustrata in modo sintetico in Fig. 3, mostra una serie di proposte - articolate in modifiche tecniche e attività di marketing - che possono costituire i percorsi di sviluppo del turismo nautico nei territori di Sardegna, Toscana e Liguria.

Fig. 3: Progetto Innautic - Esempio di Road Map nell'ambito funzionale dei servizi per il diportismo



Complessivamente si tratta di sette percorsi di sviluppo ognuno dei quali vede come protagonisti, in momenti diversi, determinati operatori dell'ingegneria navale/nautica, della *governance* territoriale, delle strutture di comunicazione e di centri servizi. In particolare, i percorsi di sviluppo individuati sono:

- A. *Bunker station*,
- B. porti a secco,
- C. scarico liquami con collettori universali,
- D. integrazione della rete fognaria,
- E. obbligo di impianti per la raccolta di acque nere e grigie,
- F. integrazione del porto con la città,
- G. economia delle esperienze - *Yachting satisfaction*.

Nel prosieguo del presente lavoro si propone una breve descrizione di ognuno dei suindicati percorsi di sviluppo, senza peraltro entrare nel dettaglio delle diverse fasi che li compongono.

Percorso A. Le *bunker station*, ossia strutture di fornitura di carburante amovibili, sicuri ed ecologici, rappresentano un sistema innovativo di supporto ai servizi che permettono la liberazione di spazi preziosi da sfruttare come posti barca per la nautica da diporto.

Percorso B. La stessa funzione è espletata dai porti a secco che, oltre a liberare gli spazi per le imbarcazioni, costituiscono un facile sbocco per la piccola nautica, grazie alla riduzione di costi di ormeggio, rimessaggio e manutenzione. Questo strumento per l'aumento dei posti barca è in grado di servire in modo flessibile la piccola nautica, che può adattarsi anche a luoghi al di fuori della conformazione portuale ordinaria. Dislocando i natanti si ottiene maggiore spazio a disposizione

delle imbarcazioni e della nautica da diporto, evitando i frequenti disagi che sono soliti affrontare i clienti di questo settore.

Percorso C. Un altro problema rilevante di questo ambito funzionale è stato specificato nell'assenza di collettori universalmente condivisi per lo scarico liquami. È necessario realizzare un idoneo impianto di bordo, provvisto di terminali di scarico universali che attualmente avviene con ugelli di espulsione dalle dimensioni più disparate, diverse per ogni imbarcazione.

Percorsi D, E, F. Combinando la progettazione di collettori di aspirazione universali con obblighi di impianti per la raccolta di acque nere e grigie in ogni porto e l'annessa integrazione con la rete fognaria cittadina, si otterrebbe un vantaggio competitivo per il turismo nautico nell'area nord tirrenica e ligure. Infine, progettando un collegamento di sbarco direttamente dal posto barca, con tubazioni e collettori di aspirazione dello scarico uguali per ogni tipologia, i diportisti avrebbero la possibilità di scaricare le acque nere e grigie direttamente nel porto, senza problemi di compatibilità tra scarichi.

Percorso G. I precedenti percorsi di tipo tecnico trovano una naturale corrispondenza in una serie di iniziative di marketing e finalizzate a un migliore coinvolgimento, anche emotivo, del diportista. L'integrazione del porto con la città, che promuova più ampie esperienze turistiche caratteristiche del luogo visitato, è attuabile attraverso una gamma di servizi aggiuntivi per quanto attiene sia la fruizione di quelli tipici (quali ad esempio la prenotazione del posto barca, l'assistenza e la manutenzione *in loco*, ecc.), sia in relazione ai servizi di collegamento con la città, e quindi, con le strutture d'intrattenimento e promozione offerte dal territorio.

Bibliografia

- ADLER M., ZIGLIO E. (1996), *Gazing into the Oracle: The Applications of the Delphi Method to Public Policy*, Jessica Kingsley Ltd, London.
- ALSAN A.M. ATILLA O. (2003), "An integrated view of foresight: integrated foresight management model", *Foresight*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 5, n. 2, pp. 33-45, ISSN: 1463-6689.
- AMORIM VARUM C., MELO C., ALVARENGA A., SOEIRO DE CARVALHO P. (2011), "Scenarios and possible futures for hospitality and tourism", *Foresight*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 13, n. 1, pp. 19-35, ISSN: 1463-6689.
- AMSTEUS M., (2008), *Managerial foresight: concept and measurement*, Foresight, Emerald Group Publishing Limited, vol. 10, n. 1, pp. 53-66, ISSN: 1463-6689.
- AMSTEUS M. (2011), "Managerial foresight: measurement scale and estimation", *Foresight*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 13, n. 1, pp. 58-76.
- ANTONELLI G., BARSOTTI L. (2011), *Rapporto sulla competitività delle imprese toscane nei settori Bio-medicale e Tessile Abbigliamento* (Progetto di Foresight Tecnologico)
- BONACCORSI A. (coordinatore), (2011), *Progetto di Foresight Tecnologico. Settore tessile e abbigliamento*, Quinn - Consorzio universitario in ingegneria per la Qualità e l'Innovazione per Regione Toscana.

- BONACCORSI A. (coordinatore), (2011), *Progetto di Foresight Tecnologico. Settore biomedicale*, Quinn - Consorzio universitario in ingegneria per la Qualità e l'Innovazione per Regione Toscana.
- BONACCORSI A. (supervisore scientifico), (2007), *I trend tecnologici nel settore della nautica da diporto. Metodologia di monitoraggio*, Progetto nazionale di monitoraggio dei trend tecnologici cofinanziato da Unioncamere Nazionale e Dintec, Unioncamere Toscana.
- CALOF J., SMITH J.E. (2012), *Foresight impacts from around the world: a special issue*, Foresight, Emerald Group Publishing Limited, vol. 14, n. 1, pp. 5-14.
- DI GREGORIO A., MORRA M.C. (2012), *Intervento a convegno "Progetto Innautic - Forecasting Tecnologico e Governance Territoriale (sotto-progetto C)"*, 52° Salone Nautico Internazionale, Genova, 11 ottobre.
- DI GREGORIO A. (2012), *Intervento a convegno "Rapporto di Foresight Regionale - Progetto INNAUTIC SPC"*, Innautic-SPC – foresight e nautica in Toscana, Livorno, 27 novembre.
- FONDAZIONE FABER (2006), *Strategie per la gestione delle alternative tecnologiche del futuro nella filiera agroalimentare*, Studio di foresight <http://www.confind.emr.it/file.html?id1=3&id2=0000002603.pdf&id3=0&id4=490&id5=0&sid=ugnkvo vuldv>
- GAVIGAN J.P., SCAPOLO F. (2001), *A practical guide to regional foresight*, Foren Network (Foresight for Regional Development) - European Commission Research Directorate General.
- GEORGHIOU L., (1996), *The UK technology foresight programme*, Futures, Elsevier Science Ltd, vol. 28, n. 4, pp. 359-377.
- GEORGHIOU L., CASSINGENA HARPER J., KEENAN M., MILES I., POPPER R. (2008), *The Handbook Of Technology Foresight. Concepts and Practice*, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton, MA, USA.
- HORTON A., (1999), "A simple guide to successful foresight", *Foresight*, Camford Publishing Ltd, vol. 1, n. 1, pp. 5-9, ISSN: 1463-6689.
- JUNG HOON LEE A., PHAAL R., SANG-HO L. (2013), *An integrated service-device-technology roadmap for smart city development*, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc., vol. 80, n. 2, pp. 286-306, DOI: 10.1016/j.techfore.2012.09.020.
- MARTIN BEN R., JOHNSTON R. (1999), *Technology foresight for wiring up the national innovation System*, Technological forecasting and social change, Elsevier Science Inc., vol. 60, n. 1, pp. 37-54.
- OKOLI C., PAWLOWSKI S.D. (2004), *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*, Information and management, Elsevier Science Ltd, vol. 42, n. 1, pp. 15-29.
- PHAAL R., FARRUKH C.J.P., PROBERT D.R. (2004), *Technology roadmapping - A planning framework for evolution and revolution*, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc., vol. 71, n. 1-2, pp. 5-26.
- PORTER M.E. (1981), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna.
- SCIENCE AND TECHNOLOGY FORESIGHT CENTER NATIONAL INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY (2010), "The 9th Science and Technology Foresight. Contribution of Science and Technology to Future Society", *Capability of Local Regions for the Green Innovation*, report n. 142.

-
- SEUNG-PYO J., JU HWAN S., JONG-KU S., (2013), *A study of the SME Technology Roadmapping Program to strengthen the R&D planning capability of Korean SMEs*, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc., vol. 80, n. 5, pp. 1002-1014.
- SLAUGHTER R.A., (1996), *Foresight Beyond Strategy: Social Initiatives by Business and Government*, Long Range Planning, Elsevier Science Ltd, vol. 29, n. 2, pp. 156-163.
- TOLA A., (2013), *Intervento a convegno "Introduzione e presentazione della ricerca per la definizione di modelli innovativi da applicare per lo sviluppo economico e tecnologico nel settore della nautica"*, Innautic - Terzarolare nella crisi, Alghero, 6 e 7 giugno.
- UGHETTO E., (2007), "Foresight as a triple helix of industry, university, and government relations", *Foresight*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 9, n. 5, pp. 14-22, ISSN: 1463-6689.
- URASHIMA K., YOKOO Y., NAGANO H., (2012), *S&T policy and foresight investigation - impact in Japan*, NISTEP, Foresight, Emerald Group Publishing Limited, vol. 14, n. 1, pp. 15-25.
- YASUNAGA Y., WATANABE M., KORENAGA M., (2009), *Application of technology roadmaps to governmental innovation policy for promoting technology convergence*, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc., vol. 76, pp. 61-79.

Management team replacement and family business performance: an empirical test in Southern Italy *

MARIO MUSTILLI ** FRANCESCO CAMPANELLA ***
DOMENICO GRAZIANO ****

Abstract

Purpose of the paper: This empirical research has the aim of verifying the effects of management team replacement on performance in second-generation family businesses.

Methodology: Our empirical investigation examines a sample of 992 manufacturing family businesses. These firms are located in Southern Italy and they are second generation family firms. The sample was divided into: 1) a main group composed of 496 firms that replaced management teams after family succession; 2) a control group of 496 firms that did not replace management teams after family succession. The performance indicators were compared using: 1) paired samples t-test; 2) Levene's test; 3) independent samples t-test.

Findings: The comparison between the two homogeneous groups points out that there are no significant changes in performance after family succession. Regarding management team replacement, only second-generation family businesses that have changed the management team suffer significant deterioration in performance.

Research limitations: The results only concern enterprises in Southern Italy that operate in the manufacturing sector.

Research and managerial implications: The research underlines the importance of the involvement of management teams and their business decision-making power in retaining "old" managers in family businesses.

Originality/value of paper: Few empirical studies have investigated the effects of management team replacement after family succession. The results of this research could extend the perspective of the emerging Socioemotional Wealth theory.

Key words: chief executive officer; management team; socioemotional wealth; performances; family succession

* Mario Mustilli wrote paragraphs 1 and 5, Francesco Campanella wrote paragraphs 2 and 3, Domenico Graziano wrote paragraph 4.

** Full Professor of Management - Second University of Naples
e-mail: mario.mustilli@unina2.it.

*** Assistant Professor of Corporate Finance - Second University of Naples
e-mail: francesco.campanella@unina2.it.

**** Research Fellow - Second University of Naples
e-mail: domenico.graziano@unina2.it

1. Introduction

This empirical research has the aim of verifying the effects of management team replacement on performance in second-generation family businesses.

The research investigates unlisted family firms that: 1) have a governance that is more structured and articulated with respect to micro and small businesses; 2) have undergone a family succession that not only involves the CEO-founder but also the management team.

The hypothesis is that the success of the CEO-founder may continue in second generation family firms if the successor is able to retain the managerial resources that have contributed to the achievement of competitive advantage.

From this perspective, the success of the CEO-founder arises from his or her ability to select managers with professional skills that the CEO-founder integrates them into his or her strategic vision without creating internal conflict (Barney, 2006; Mazzoni and Mustilli, 2007; Carney, 2005).

This vision of the founder may explain the conflicting results of numerous empirical studies that have focused on the effects of family succession. In fact, some researchers sustain that second generation family businesses record a worsening performance because of the exit of the CEO-founder. Other studies show an improvement or a substantial stability performance attributable to the greater cultural preparation of second generation entrepreneurs (Dyer, 2006).

In both the first and the second cases, attention was focused only on the relationship between firm performance and the event of the exit of the founder without considering the effects that a generational change could have on the MT.

Therefore, this research fits within the framework of studies investigating the effects of family succession on corporate performance but it proposes a broader vision of the problem. In fact, the research intends to check the impact of the replacement of the MT on the economic-financial performances of second generation family businesses.

The article is structured in five paragraphs. The following section illustrates the literature and hypothesis of the research. The third paragraph outlines the sample and the methodology. In the fourth section the results of the analysis are discussed, while in the last part a conclusion relating to the hypothesis is drawn.

2. Theoretical background and hypothesis

Succession represents one of the most important events in a family business (Colli, 2002).

Regarding family succession, a study of a sample of 161 family firms in the 1998-2008 period showed the negative impact of succession on business performance evaluated in terms of ROA and ROE, in the three years after the succession (Minichilli *et al.*, 2011).

The authors have interpreted this result from the perspective of the emerging theory called “Socioemotional Wealth” (Stockmans *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2010; Zellweger *et al.*, 2010). According to this perspective, the choice of a new CEO is not inspired by economic aims, but by the need to preserve social and emotional family assets (i.e. to preserve the family’s influence on business decisions, the continuation of the family dynasty in the firm and the mismatching between firm assets and family goods) (Minichilli *et al.*, 2011; Pearson *et al.*, 2008). The choice of the new CEO is linked to the owner’s family’s ability to perpetuate strong management control (Bertrand and Schoar, 2006; Panunzi *et al.*, 2006; Bennedsen *et al.*, 2007; Mishra *et al.*, 2001; Perez-Gonzalez, 2006).

However, although the Socioemotional Wealth theory is acceptable, it is necessary to extend the analysis by investigating the effects of the exit of the management team hired by the CEO-founder on the performance of second generation family businesses (Minichilli *et al.*, 2010; Ling and Kellermanns, 2010; Nicholson and Kiel, 2007; Crouch, 2012).

In fact, the deterioration of performance cannot be attributed only to the replacement of the CEO-founder (Maury, 2006; McConaughy *et al.*, 1998; Miller and Le Breton-Miller, 2007). We should not forget that the distinctive characteristic of a successful entrepreneur is linked to his or her ability to manage resources that the literature defines valuable, rare, inimitable and organized (Barney, 1991; La Porta *et al.*, 1999).

Among these resources is the management team that the CEO-founder hires during the growth process of the family firm. In fact, the development of a family-owned company requires new skills to manage the increasing complexity of the economic environment (Faraci and Vagnani, 2007; Maggioni, 2010). The founder must acquire complementary skills by hiring and controlling a management team (MT).

Long-term relationships between the founder and an efficient top management enable:

1. the accumulation of tacit knowledge (Gomez-Mejia *et al.*, 2001; Morck *et al.*, 2004);
2. the growth of relational and social assets which becomes the competitive advantage of family firms (Schulze *et al.*, 2001).

In the light of this vision, the success of family businesses depends on the ability of the CEO-founder to select an efficient management team.

Therefore, when a family succession takes place, the descendant must demonstrate great leadership and the ability to involve human resources (Huse *et al.*, 2008; Kaplan and Minton, 2006; Chrisman *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2004; Voordeckers *et al.*, 2007; Lin and Hu, 2007; Perez-Gonzalez, 2006).

If the descendant doesn’t have these qualities, the management team will leave the family firm, preventing future entrepreneurial success (Villalonga and Amit, 2006; Cucculelli and Micucci, 2008; Bartholomeusz and Tanewski, 2006; Barontini and Caprio, 2006).

Now it is possible to take one step further into the perspective of Socioemotional Wealth. In fact, we can assume that deterioration in performance after family succession is due not only to the descendant's poor choices but also to the exit of the management team hired by the founder.

Regarding these premises we proposed the following hypothesis:

Hypothesis H.1 The replacement of the management team hired by the CEO-founder causes the deterioration of the performances of second generation family businesses.

In particular, we intend to check if there is a deterioration in economic and financial performances in second generation family firms, and if the latter is only attributable to the exit of the CEO-founder or also to the replacement of the management team.

3. Sample and methodology

The empirical survey analyses a sample of second generation family businesses in the 1998-2008 period. The sample is composed of manufacturing family businesses located in Campania, Basilicata, Puglia and Calabria that have the following dimensional characteristics: 1) 50-250 employees; 2) revenues between 10-50 million euro or total assets between 10-43 million euro.

Following an approach that has already been adopted in previous research (Morresi, 2009), companies were qualified as "family" businesses by considering two dimensions of analysis related to their property and the management.

As regards the first dimension, a company was considered a family business if its property was concentrated on a single person or on a group of individuals bound by ties of kinship. With regards to management, businesses were considered family businesses if the founder and/or his descendants were directly involved in business management in the role of CEO. The combination of these two conditions of ownership and control has allowed us to identify family businesses.

The survey was done using the information of 1,252 company registers provided by the Chambers of Commerce of Campania, Basilicata, Puglia and Calabria. The kinship was verified by the last names and residence (street and house number) of the subjects that possess the property and perform management duties in companies.

In addition, in order to respond to the research hypothesis, it was necessary to divide the sample into two subsets:

1. a main group of firms that replaced the management team in the three years following the family succession;
2. a control group of firms that didn't replace the management team after the family succession.

In order to identify the two groups it was necessary to administer a questionnaire to 1,252 entrepreneurs via the CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) computer system. This questionnaire aimed to identify: 1) how many firms changed

the management team; 2) the seniority of managers; 3) the voluntary exit of the managers from the firms; 4) the age of the managers leaving the firms; 5) the number of managers replaced after family succession; 6) when the change in management occurred; 7) the involvement of the management team in the governance after the family succession; 8) the involvement of the management team in the ownership of the firm after family succession.

995 companies responded to the questionnaire, while others were excluded from the final sample because they did not answer. However, in order to compose a main group and a control group of the same number, 3 questionnaires were excluded from the sample.

As a result, at the end of this selection process, the sample was composed of 992 companies involved mostly in activities related to food (19%) and beverages (15%) industries (table 1).

Tab. 1: The sample

	Number of companies	Impact %
Manufacturing		
Food Industries	185	19%
Beverage Industries	150	15%
Tobacco industry	134	14%
Textile Industries	129	13%
Clothing packaging	134	14%
Manufacture of leather goods	133	13%
Industry of wood and wood products	127	13%
Total	992	100%

Source: Our elaboration

The main group includes 496 enterprises and the control group includes the same number of companies (table 2).

The sample was examined by analysing the financial statements filed with the Chambers of Commerce in the 1998-2008 period. The analysis examines three aspects: 1) growth; 2) profitability; 3) financial performance.

Growth and profitability are measured by revenues, return on equity (ROE), return on investment (ROI) and return on sales (ROS). Instead, the financial analysis is accomplished using the following indicators: leverage ratio, net financial position, current ratio, quick ratio and cash ratio.

Tab. 2: The main group and the control group

	Main group	Control Group
	Replacement of the management team	No replacement of the management team
Manufacturing		
Food Industries	92	93
Beverages Industries	77	73
Tobacco industry	65	69
Textile Industries	66	63
Clothing packaging	66	68
Manufacture of leather goods	64	69
Industry of wood and wood products	66	61
Total	496	496

Source: Our elaboration

In order to find when the performance changes in the two subsets of enterprises, the 1998-2008 period was divided into four phases (figure 1):

1. the phase of generational change (T);
2. the phase that lasts 3 years before the generational change (T-3);
3. the phase that lasts 3 years after the generational change (T+3);
4. the phase that lasts 5 years after the generational change (T+5).

It is evident that the “critical moments” are represented by:

1. T, the moment of generational change in the main group and in the control group;
2. T+3, the moment of management change in the main group.

Performance indicators of the main group and the control group were calculated and compared in the four moments that have been identified.

In addition, the model has been integrated with the following three control variables:

1. economic cycle. This variable is calculated as the change in the percentage of the Gross Domestic Product throughout the four phases. This control variable was inserted because the time horizon is very long (1998-2008). Therefore, it is necessary to verify that there have been no changes in the economic cycle that may have influenced the overall performance of the analyzed sample. It is necessary to stress that the changing values of GDP associated with each company in the sample are always different because the time of the succession (T in the main group or Tcg in the control group) is different for every company;
2. trends in the sector. This variable is calculated as the change in the percentage of additional value of each of the seven economic sectors. This control variable has been inserted to check if any significant negative cycles of the economic sector occurred during the period under consideration. For this variable as well, it is necessary to highlight that the changes in the added value of each company are always different because the time of succession (T in the main group or Tcg in the control group) is different;

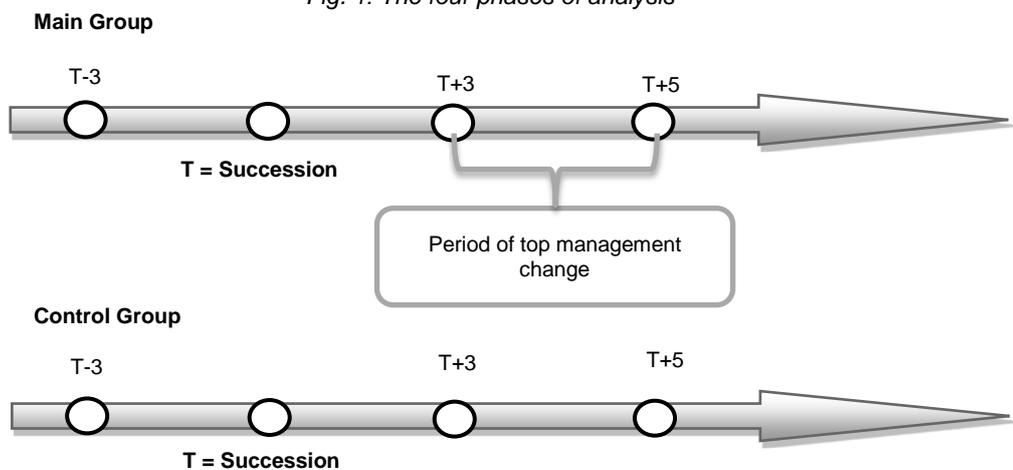
3. dimension. This variable is calculated as the absolute variation of employees throughout the four phases. This variable was inserted to check whether there were any significant variations in the size of the companies that had been measured by the employees.

These control variables were also calculated and compared in the four phases that were identified.

The comparisons between these phases were made using the paired sample t-test which allowed us to check if:

1. a worsening performance in the main group occurred at the moment of family succession (T) or in correspondence with the change of the management team (T+3);
2. a worsening performance in the control group occurred at the moment of family succession (Tcg).

Fig. 1: The four phases of analysis



Source: Our elaboration

In fact, the paired samples t-test allows the comparison of the average performance of two groups by checking the statistical significance of the differences.

Therefore, in the main group, the performance recorded at the time of the generational change (T) was compared with the performance at times T-3, T+3 and T+5 (T-3 with T; T with T+3; T with T+5). The same comparisons were made in the control group.

Moreover, the performance recorded at time T+3 were compared with time T+5 (T+3 with T+5). The same comparison was made in the control group even if T+3cg is not a critical time of changes in management.

The same procedure was carried out for the three control variables.

In addition, it was verified whether the intensity of the abandonment of top managers (i.e. the number of managers that leave family firms) influenced the performance of the main group. As a result, the main group was divided into two sub samples:

1. the first sub sample includes all the firms that have replaced a number of managers lower than or equal to the average of substitutions that occurred in the main group;
2. the second sub sample includes all the firms that have replaced a number of managers that is higher than the average of substitutions that occurred in the main group.

The use of the paired sample t-test allowed to check if the change in performance occurred at T or at T+3 in the two sub samples.

On the other hand, the comparison between the main group and the control group was done using the independent samples t-test. This test allows the comparison of two independent samples by checking the statistical significance of the differences between the averages of the two groups. The independent samples t-test requires the preventive use of Levene's test to check the homogeneity of variances.

The independent samples t-test compared the performances of the main group with the performances of the control group at critical moments (T vs Tcg; T+3 vs T+3cg; T+5 vs T+5cg) in order to verify the existence of significant differences between the two groups. The same comparison was made for the control variables.

4. Results

Before commenting the performance, it is necessary to comment the answers provided by the entrepreneurs of the main group and control group (table 3).

In the main group, the seniority of top managers is 21 years. Moreover, the abandonment of managers was voluntary in 68% of total cases. The average age of managers leaving the enterprises is around the early 50s. This implies that the managers are quite young and certainly did not leave the company to retire. In addition, the main group carried out a change of management 1.5 years after the family succession. The average number of replaced managers is equal to 2. Furthermore, only 9% of respondents introduced new systems of incentives and involvement of the managers, but none of the entrepreneurs have went to the extent of offering them a share of ownership in second generation family firms.

In the control group, the system of incentives has assumed considerable importance as a result of family succession. In fact, 77.63% of the respondents have introduced new systems of incentives for managers. These qualitative data show that better care was taken of human resources in the control group.

Tab. 3: The answers of the entrepreneurs

Questions	Main group	Control group
1. % Of firms that changed management team after family succession	100%	0%
2. Seniority of top managers (average)	21 years	20 years
3. % Of voluntary abandonment of top managers hired by the founder	68%	0%
4. Age of top managers (average)	54 years	51 years
5. Number of managers replaced after family succession (average)	2	0
6. Time needed to change management team	1,5 years	n. d
7. % Of firms that have introduced new incentives or involvement of management team after family succession	9,00%	77,63%
8. % Of firms that have allocated shares to the manager after family succession	0%	0%

Source: Our elaboration

Table 4 shows the t-test of the revenues, profitability ratios, financial ratios and control variables of the main group. This analysis allows the identification of the critical moment in which statistically significant differences between the performances of the main group occur.

In this respect, table 4 shows that in the main group there were no statistically significant differences between the performances of T-3 and T. Therefore, in the course of the year of the family succession no substantial changes in the performances of the main group occurred. Even in comparing the performances of generational change T with those relating to T+3 there are no significant differences (table 4).

Instead, the period between T+3 and T+5 shows worsening performance of the main group. The t-test highlights the significant differences between the averages of revenues, ROE, ROI, and ROS. On the other hand, the financial ratios show a worsening performance of leverage ratio and current ratio (Table 4).

The comparison of the control variables show the non-existence of macroeconomic phenomena or change in the employment dimension of companies.

The analysis in the main group was thoroughly carried out by running the t test in: 1) the main sample that replaced no more than 2 top managers after the family succession. The choice of the limit of 2 substitutions is derived from the observation that the average of managers replaced in the main group is equal to 2 (see table 3); 2) the main sample that replaced more than 2 managers.

*Tab. 4: The paired samples t test in the main group
(Euro and percentages)*

Growth and Profitability	T-(T-3)		(T+3)-T		(T+5)-(T+3)		t test		
	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	H0 T-3 = T	H0 T = T+3	H0 T+3 = T+5
Revenues	-162.922	4.256.107	375.057	5.449.665	-7.831.037	18.640.486	-0,853	1,533	-9,356***
ROE	-0,42%	0,41	-0,12%	0,03	-1,94%	0,15	-0,225	-1,107	-2,817***
ROI	-2,38%	0,39	1,22%	0,43	-1,37%	0,05	-1,370	0,640	-6,495***
ROS	0,03%	0,02	2,11%	0,43	-0,59%	0,05	0,282	1,090	-2,683***
Financial ratios									
Leverage ratio	-0,52%	0,42	1,50%	0,41	-4%	0,42	-0,277	0,809	-2,302**
Net Financial Position	-42.625	2.762.536	-12.840	2.936.358	-19.382	2.876.942	-0,344	-0,097	-0,150
Current ratio	-0,01	0,41	0,023	0,39	-0,04	0,42	-0,404	1,290	-2,000**
Quick ratio	-0,01	0,43	-0,029	0,74	0,002	0,25	-0,507	-0,864	0,179
Cash ratio	-0,004	0,42	0,0004	0,02	0,0004	0,02	-0,209	0,494	0,494
Control variables									
Economic Cycle	1,12%	0,40	-0,10%	40,20%	-2,22%	41,18%	0,628	-0,053	-1,201
Trends in the sector	0,98%	0,43	1,12%	0,41	-0,39%	0,42	0,507	0,608	-0,209
Dimension	-4,62	80,89	-1,47	82,97	-2,68	81,61	-1,273	-0,396	-0,732

sig. level: 1% (**); 5%(**)

Source: Our elaboration

Table 5 shows that the main group that replaced no more than 2 managers did not register a significant change in performance.

Tab. 5: The paired samples t test of the main group that replaced no more than 2 managers (Euro and percentages)

Growth and Profitability	T-(T-3)		(T+3)-T		(T+5)-(T+3)		t test		
	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	H0 T-3 = T	H0 T = T+3	H0 T+3 = T+5
Revenues	-98.685	3.533.659	535.040	23.045.546	298.839	4.068.743	-0,622	0,517	1,636
ROE	0,40%	0,40	0,11%	0,42	-1,54%	0,40	0,225	0,057	-0,852
ROI	-2,06%	0,41	1,00%	0,39	-1,34%	0,40	-1,129	0,572	-0,747
ROS	-0,24%	0,41	2,01%	0,40	0,18%	0,41	-0,127	1,116	0,098
Financial ratios									
Leverage ratio	-0,18%	0,41	1,51%	0,42	0,16%	0,40	-0,098	0,806	0,091
Net Financial Position	-25.998	628.854	16.875	601.004	-23.714	604.456	-0,921	0,625	0,874
Current ratio	0,004	0,39	0,002	0,40	-0,007	0,40	0,210	0,09	-0,392
Quick ratio	-0,006	0,42	0,008	0,41	0,018	0,41	-0,321	0,433	0,979
Cash ratio	0,021	0,39	-0,02	0,41	-0,0198	0,40	1,224	-1,278	-1,099
Control variables									
Economic Cycle	0,74%	0,40	0,81%	41,39%	-1,53%	40,66%	0,411	0,433	-0,840
Trends in the sector	0,90%	0,41	0,71%	0,42	-0,31%	0,43	0,493	0,377	-0,159
Dimension	-4,29	85,74	-1,62	84,79	5,00	81,76	-1,114	-0,425	1,362

sig. level: 1% (**); 5%(**)

Source: Our elaboration

On the other hand, the main group that replaced more than 2 managers shows a significant change in performance (table 6). The analysis shows that there were no statistically significant differences in performance between T-3 and T. Even comparing the performance of moment T with those relating to the moment T+3 there are no significant differences.

However, in comparing the performances of T+3 with those of T+5, the t test revealed significant differences between revenues, ROE, ROI and ROS. The financial ratios show worsening performances of leverage ratio and current ratio (Table 6).

Tab. 6: The paired samples t test of the main group that replaced more than 2 managers (Euro and percentages)

Growth and Profitability	T-(T-3)		(T+3)-T		(T+5)-(T+3)		t test		
	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	H0 T-3 = T	H0 T = T+3	H0 T+3 = T+5
Revenues	-195.430	3.941.141	-98.306	4.008.027	-9.099.913	21.013.976	-1,104	-0,546	-9,644***
ROE	-2,42%	0,39	-2,32%	0,41	-4,57%	0,41	-1,385	-1,270	-2,485**
ROI	-2,50%	0,41	1,50%	0,41	-4,61%	0,39	-1,355	0,805	-2,627***
ROS	2,66%	0,40	2,15%	0,40	-1,60%	0,05	1,464	1,202	-7,029***
Financial ratios									
Leverage ratio	-2,64%	0,41	2,03%	0,40	-7,96%	0,56	-1,450	1,124	-3,183***
Net Financial Position	-71.416	3.135.900	-136.344	4.700.599	-19.431	3.144.987	-0,507	-0,646	-0,138
Current ratio	-0,01	0,40	0,02	0,42	0,18	1,49	-0,502	1,21	-2,662***
Quick ratio	-0,02	0,39	0,029	0,40	-0,0004	0,40	-1,303	1,649	-0,024
Cash ratio	-0,008	0,40	0,04	0,40	0,0064	0,41	-0,421	2,000	0,349
Control variables									
Economic Cycle	1,40%	0,40	-0,21%	41,20%	-3,43%	39,17%	0,779	-0,111	-1,948
Trends in the sector	1,22%	0,39	2,23%	0,41	0,60%	0,40	0,689	1,225	0,338
Dimension	-5,00	81,76	-3,02	80,72	-3,56	79,61	-1,362	-0,833	-0,996
sig. level: 1% (**); 5%(**)									

Source: Our elaboration

These results add important information with respect to the data observed in table 4. In fact, the deterioration in business performance requires the replacement of a large number of managers (more than 2). The control variables did not show significant variations.

Table 7 shows that the control group did not register any significant changes in performances with respect to the main group. In particular, in the time interval between T+3cg and T+5cg significant changes in the indicators of growth and profitability did not occur like in the main group. The same remarks apply to financial ratios.

*Tab. 7: The paired samples t test in the control group
(Euro and percentages)*

	T-(T-3)		(T+3)-T		(T+5)-(T+3)		t test		
	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	Mean difference	Standard deviation	H0 T-3 = T	H0 T = T+3	H0 T+3 = T+5
Growth and Profitability									
Revenues	242.677	37.397.716	-1.551.415	37.318.932	-639.389	38.774.784	0,145	-0,926	-0,367
ROE	-1,38%	0,40	-1,10%	0,41	-0,35%	0,42	-0,774	-0,598	-0,190
ROI	2,97%	0,41	0,29%	0,40	1,06%	0,42	1,624	0,163	0,564
ROS	0,79%	0,40	-1,71%	0,41	2,08%	0,42	0,446	-0,923	1,113
Financial ratios									
Leverage ratio	-0,80%	0,42	-1,05%	0,41	0,44%	0,42	-0,421	-0,564	0,237
Net Financial Position	-100.921	4.065.440	54.756	4.056.080	-6.678	3.019.927	-0,553	0,301	-0,049
Current ratio	0,013	0,42	-0,01	0,43	0,02	0,40	0,700	-0,73	0,960
Quick ratio	0,011	0,43	-0,004	0,38	-0,001	0,38	0,593	-0,238	-0,052
Cash ratio	0,009	0,39	-0,03	0,40	-0,0112	0,40	0,524	-1,444	-0,622
Control variables									
Economic Cycle	1,88%	0,41	-0,74%	0,41	-0,57%	0,42	1,019	-0,404	-0,306
Trends in the sector	0,99%	0,43	0,44%	0,40	-0,22%	0,41	-0,517	0,247	-0,119
Dimension	4,75	81,14	0,02	80,88	-1,26	78,50	1,304	0,006	-0,357
sig. level: 1% (**); 5%(**)									

Source: Our elaboration

Therefore, the analysis shows that there is a substantial continuity in business performance if a change of management team does not occur after the family succession. Control variables do not show statistically significant changes.

At this point, it was necessary to carry out a comparison between the performance of the main group and that of the control group in order to check if and when the performance of the two groups was significantly different (table 8).

The comparison between the performance of the main group and that of the control group (table 8) shows that there were no significant differences between the two groups at the moment of the generational change (T). The data related to T+3 do not show any significant difference between the two groups.

However, the most important moment is T+5: all profitability indicators show trends that were significantly different between the two groups. These data highlight that the difference between the two groups becomes statistically relevant only after a change in management.

However, with regards to the financial ratios, it has been noted that only the leverage ratio and current ratio show a significant difference between the two groups (Table 8).

The control variables did not show significant variations in the period under review.

Tab. 8: The independent samples t test between the main group and control group (Euro and percentages)

	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means								
	H0 T = Tcg	H0 T+3 = T+3cg	H0 T+5 = T+5cg	(Tcg)-(T)		(T+3cg)-(T+3)		(T+5cg)-(T+5)		H0 T = Tcg	H0 T+3 = T+3cg	H0 T+5 = T+5cg
	F	F	F	Mean diff.	Std. Error Diff.	Mean diff.	Std. Error Diff.	Mean diff.	Std. Error Diff.	t	t	t
Growth and Profit.												
Revenues	0,05	0,02	1052,67***	-89.778	277.949	-77.924	268.322	-37.747.128	1.389.527	-0,323	-0,290	-27,165***
ROE	1,59	0,56	1221,57***	-2,02%	0,02	-2,15%	0,02	-46,46%	0,01	-1,116	-1,148	-35,001***
ROI	1,42	0,03	1210,50***	2,36%	0,02	1,37%	0,02	-46,60%	0,01	1,317	0,740	-35,211***
ROS	0,46	1,04	1318,28***	-1,09%	0,02	-2,21%	0,02	-48,27%	0,01	-0,570	-1,197	-37,412***
Financial ratios												
Leverage ratio	1,70	0,16	305,71***	2,64%	0,02	0,72%	0,02	-7,43%	0,03	1,426	0,395	-2,883***
Net Financial Position	3,35	0,01	0,06	-356.310	227.467	57.205	54.840	-40.590	55.863	-1,566	1,043	-0,727
Current ratio	0,01	1,94	88,86***	-0,02	0,02	-0,02	0,02	-0,48	0,06	-1,192	-1,00	-7,477***
Quick ratio	0,33	0,50	1,24	-0,01	0,02	0,012	0,02	0,0149	0,02	-0,450	0,651	0,798
Cash ratio	2,45	1,26	0,01	0,006	0,02	0,01	0,02	0,0064	0,02	0,341	0,729	0,341
Control variables												
Economic Cycle	0,28	0,17	0,26	2,37%	0,02	0,64%	1,80%	0,63%	1,85%	1,293	0,357	0,341
Trends in the sector	0,98	1,83	0,01	0,88%	0,02	0,66%	0,02	1,33%	0,02	0,468	0,358	0,707
Dimension	0,31	2,84	0,76	0,00	0,02	0,00	0,02	0,01	0,02	-0,051	-0,188	0,429

sig. level: 1% (***); 5%(**)

Source: Our elaboration

5. Conclusions

The results of the empirical survey show that, when looking at the effects of succession on business performance, it is not possible to focus only on the event of family succession and the replacement of the CEO-founder.

In fact, the comparison between the two groups has demonstrated that significant changes in performances do not occur in the three years following the family succession. However, if we had stopped at this observation, the conclusion would have been that the succession of the CEO-founder has no immediate effects on the performances of family firms.

Instead, by extending the survey to the consequences of such a change in the management team, we observed that family businesses suffer from a worsening in performances of growth, profitability and some financial indicators. This phenomenon was not found in second generation family businesses that did not change the management.

Therefore, it is evident that when the successor is unable to substitute the founder in his or her function of “attractor” of human resources, the best managers leave the company which has a negative impact on business performance.

Therefore, the empirical analysis confirms that the replacement of the management team hired by the CEO-founder causes the deterioration of the performances of second generation family firms (hypothesis H.1 confirmed).

However, the survey shows that only in the case of a replacement of more than 2 members of the management team is there a decrease in business performance.

The confirmation of the hypothesis has important implications with respect to the theoretical perspective of Socioemotional Wealth. In fact this research:

1. identifies the cause of deterioration of performances in the replacement of the old management team and not in the appointment of the CEO-successor;
2. demonstrates that the integration of the CEO-founder's skills with those of the managers' determines a competitive advantage for family firms.

As regards the first point, it is confirmed that the selection of the CEO successor is relevant for the effectiveness of corporate governance. However, the deterioration in performance is mainly caused by the exit of the management whose skills enabled the family firm to survive and grow.

The CEO successor of a family business can be selected according to emotional criteria that have no relationship with the achievement of economic goals, but this is not enough to explain why some second generation family firms record a worsening performance while others do not. Instead, the survey shows that the main cause of the deterioration of performance is mainly the loss of managerial resources because of the inability of the new CEO to maintain them.

As regards the second point, we must consider that the talent of the CEO-founder is a central factor of the success of family businesses. However, we now need to recognize that the founder cannot deal with an increasingly complex environment without an expert management team.

This last consideration suggests new areas of investigation. In particular, it would be necessary to understand whether the reduction of performances is connected to the replacement of managers with special skills (finance, administration, marketing).

Therefore, it will be necessary to study the systems of incentives used to retain managers in family businesses by also checking the effectiveness of the alignment of the interests of the owner and management. This research topic can have a positive impact on the creation of new forms of involvement of management in family businesses.

Finally, it will be necessary to extend the empirical survey to other geographical areas in Italy in order to check if the results obtained in this research may be extended to other areas.

References

- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Carocci, Roma.

- BARONTINI R., CAPRIO L. (2006), "L'effetto del controllo familiare sulla performance delle imprese: una sintesi dell'evidenza empirica internazionale", *Economia e Politica Industriale*, n. 2, pp. 43-58.
- BARTHOLOMEUSZ S., TANEWSKI G. (2006), "The relationship between family firms and corporate governance", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 2, pp. 245-267.
- BENNEDESEN M., NIELSEN K., PEREZ-GONZALEZ F., WOLFENSON D. (2007), "Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 2, pp. 647-691.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L.R., LARRAZA-KINTANA M. (2010), "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?", *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, n. 1, pp. 82-113.
- BERTRAND M., SCHOAR A. (2006), "The role of family in family firms", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n. 2, pp. 73-96.
- CARNEY M. (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, pp. 249-265.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., LITZ R.A. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, pp. 467-472.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., LITZ R.A. (2004), "Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 335-354.
- COLLI A. (2002), *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-129.
- CROUCH C. (2012), *Il potere dei giganti*, Editori Laterza, Roma-Bari, pp. 1-230.
- CUCCULELLI M., MICUCCI G. (2008), "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms", *Temi di Discussione, Working papers*, Banca d'Italia, pp. 1-31.
- DYER W. G. (2006), "Examining the family effect on firm performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- FARACI R., VAGNANI G. (2007), "I rapporti fra impresa e proprietà", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 107-126.
- PANUNZI F., FAVERO C.A., GIGLIO S., HONORATI M., (2006), "The Performance of Italian Family Firms", *ECGI - Finance Working Paper No. 127/2006*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=918181> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.918181>, pp. 1-34
- GOMEZ-MEJIA L.R., NUNEZ-NICKEL M., GUITERRIEZ I. (2001), "The role of family ties in agency contracts", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 1, pp. 81-95.
- HUSE M., MINICHILLI A., NORDQVIST M., ZATTONI A. (2008), "Board Tasks in Small Firms: The Importance of Motivation and Evaluations", *Sinergie*, n. 75, pp. 17-36.
- KAPLAN S., MINTON B.A. (2006), "How has CEO Turnover Changed? Increasingly Performance Sensitive Boards and Increasingly Uneasy CEOs", *NBER Working Paper No. w12465*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=924751>, pp. 1-35.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. (1999), "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, vol. 54, n. 2, pp. 471-517.
- LIN S., HU S. (2007), "A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance", *Corporate Governance*, vol. 15, n. 6, pp. 1348-1362.

- LING Y., KELLERMANS F. (2010), "The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n. 2, pp. 322-344.
- MAGGIONI M. (2010), "Una rimediazione dei rapporti tra profitto e valore alla ricerca di una consonanza intersistemica", *Sinergie*, n. 81, pp. 117-134
- MAURY B. (2006), "Family ownership and firm performance. Empirical evidence from Western European corporations", *Journal of Corporate Finance*, vol. 12, n. 2, pp. 321-341.
- MAZZONI C., MUSTILLI M. (2007), "Il management come scienza sociale: una rilettura delle teorie sulla corporate governance", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 3-42.
- MCCONAUGHY D., WALKER M.C., HENDERSON G.V. Jr., MISHRA C.S. (1998), "Founding family controlled firms: efficiency and value", *Review of Financial Economics*, vol. 7, n. 1, pp. 1-19.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2007), "Kicking the habit: broadening our horizons by studying family business", *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, n. 1, pp. 27-30.
- MINICHILLI A., CORBETTA G., MACMILLAN I. (2010), "Top management teams in family-controlled companies: "familiness", "faultlines", and their impact on financial performance", *Journal of Management Studies*, n. 47, pp. 205-222.
- MINICHILLI A., CORBETTA G., NORDQVIST M. (2011), "CEO Succession, Organizational Context and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family Controlled Firms", *Working paper. Results available at <http://www.knowledge.unibocconi.eu/notizia.php?idArt=8185>*
- MISHRA C.S., RANDOY T., JENSSEN J.I. (2001), "The effect of founding family influence on firm value and corporate governance", *Journal of International Financial Management & Accounting*, vol. 12, n. 3, pp. 235-259.
- MORCK R.K., WOLFENZON D., YEUNG B. (2004), "Corporate governance, entrenchment and growth", *National Bureau of Economic Research*, n. w10692, pp. 1-130.
- MORRESI O. (2009), "Impresa familiare e performance: una verifica empirica sulle imprese italiane quotate", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 3, pp. 7-20.
- MUSTILLI M. (2008), "Corporate governance ed impresa familiare: aspetti definitori e modelli teorici", in Mustilli M., Gangi F., (Eds.), *Governance, strategie e innovazione dell'impresa. Evidenze da un contesto sfavorevole*, McGraw Hill, Milano, pp. 1-174.
- NICHOLSON G.J., KIEL G. (2007), "Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance", *Corporate governance*, vol. 15, n. 4, pp. 585-608.
- PEARSON A.W., CARR J.C., SHAW J.C. (2008), "Toward a theory of familiness: a social capital perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 32, pp. 949-969.
- PEREZ-GONZALEZ F. (2006), "Inherited control and firm performance", *American Economic Review*, vol. 96, n. 5, pp. 1559-1588.
- SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N., BUCHHOLTZ A.K. (2001), "Agency relationships in family firms: theory and evidence", *Organization Science*, vol. 12, n. 2, pp. 99-116.
- STOCKMANS A., LYBAERT N., VOORDECKERS W. (2010), "Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms", *Family Business Review*, vol. 23, n. 3, pp. 280-294.
- VILLALONGA B., AMIT R. (2006), "How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?", *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n. 2, pp. 385-417.

-
- VOORDECKERS W., VAN GILS A., VAN DE HEUVEL J. (2007), “Board composition in small and medium-sized family firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n. 1, pp. 137-156.
- ZELLWEGER T.M., KELLERMANS F.W., DEHLEN T. (2010), “The impact of relationship conflict on socioemotional wealth considerations of family firm owners (Summary)”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 30, n. 13, Article 6, Available at: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss13/6>.

Service quality kaizen blitz: the road to improving customer satisfaction*

ROBERT TEEHAN** WALTER TUCKER***

Abstract

Purpose of the paper: *The purpose of this paper was to demonstrate that university faculty may rapidly deploy valuable ideas derived from academic research to assist in business improvement.*

Methodology: *Participatory action research.*

Findings: *This project determined that, at the retail level, ISO registered companies do not support the customer satisfaction measures required by the ISO quality standard. The researchers also found that developing a process map would yield a mechanism for capturing the voice of the customer within a few weeks using kaizen blitz.*

Research limitations: *The research was limited to one retail unit of a large national U.S.A. firm.*

Research and managerial implications: *The implications for replicating this research are almost limitless in a country as large as the U.S.A. Company success, economic vitality, and job growth are highly dependent on knowledge of customer requirements such as those revealed by this action research.*

Originality/value of the paper: *The value of this paper is one of scope: academics may assist businesses of any size.*

Key words: customer; service; quality; lean; ISO 9000

1. Introduction

Short, intense and direct interventions can provide companies with useful and sustainable improvements to their existing quality systems. Faculty may apply the findings of academic research to enhance the continuous improvement process even in organizations already certified to international quality standards. As faculty at a public, regional university, the authors' mission is to link the work, including

* Best paper for the 16th Toulon-Verona Conference "Excellence in services", Ljubljana (Slovenia), 29-30 August 2013.

** Ph.D. Assistant Professor of Industrial Distribution - Eastern Michigan University
e-mail: robert.teehan@emich.edu

*** Ph.D. Professor of Quality Management - Eastern Michigan University
e-mail: walter.tucker@emich.edu

research, with local business and industry. The authors identified a local unit of a national company supplying industrial components: Company KC. The management of KC graciously accommodated our proposal to help them to improve their quality system, already certified to ISO 9001 at the corporate level. In this specific context, faculty and “customer facing” employees and their managers worked for improvement within their corporate quality system consistent with ISO 9001 requirements and lean/six sigma corporate policies. Company KC improved their procedure for capturing the “voice of the customer”.

2. Methodology

Participatory action research (PAR) can initiate and sustain improvement in customer service within a quality system already certified to ISO 9001:2008. According to Seddon (2005), nearly half of all service encounters between customer and service provider result in a failure as defined by the customer. The academic literature in service quality can prove highly utilitarian when applied to the endemic problem of poor service quality. Action researchers (Whyte, 1989) can rapidly introduce best practices in service quality and a methodology for systematically capturing the “voice of the customer”. Whyte, 1989 “In that (PAR) model, the researcher is called upon -or arranges to be called upon - to carry out a study to answer questions posed by decision makers in the client organization-or suggested by the researcher. The aim of the project is to provide empirically based answers to the questions posed and to advise decision makers what course of action to take.” (p. 368). Prybutok and Ramasesh (2005) also advocate action research for continuous quality improvement.

Action research can take the form of “tactical” versus “strategic” improvement initiatives (Hales *et al.*, 2006). Many organizations have adopted the overarching strategy of registration to ISO 9000, whereas many opportunities for improvement exist at the tactical level. This is particularly true when much of the company’s income is tied to myriad, smaller customers. Only at the “retail” level are employees actually directly interacting with paying customers. Capturing the “voice of the customer” can only take place at the ultimate terminus of the supply chain.

Located in Michigan, Company KC operates a facility housing inside sales, business offices, and support for outside sales personnel. While the parent company is registered to ISO 9001 and offers training in lean/sigma on its corporate website, local offices are not typically engaged in compliance, audits, or other related activities. Local management is, however, very interested in continuous improvement particularly measures of customer satisfaction. Company KC is part of a global network with an inventory of products resulting in significant (stock keeping units) or SKUs to their customers. In this system the corporate office determines the local geographical sales area with ten employees at the local site made up of two managers and eight sales associates.

The improvement cycle (kaizen blitz) started with a lunch meeting (complimentary pizza provided) for all employees in the company lunchroom. Ten employees participated: one district manager, one branch manager, two inside sales, and six outside sales personnel. With management support and participation, the researchers initiated a kaizen blitz via a brainstorming session resulting in a customer-focused process map.

Much occurred during this two hour luncheon meeting including: process mapping; discussion of their business model; enjoying delicious pizza; brainstorming the type of customer feedback that might prove useful; their business metrics; an ad hoc sales pep talk as well as sales training. Yet the researcher/moderator never deviated from the central question: Are customers getting what they want and do you have a way to know this? Finally, the district sales manager summed up the session: "We do not know if customers are getting what they want." Seddon's (2005) definition of value demand versus failure demand requires that these data be made available from the actual customers.

The resulting process map did illuminate the actual practices of the sales force and current practices of their managers that had never been concretely documented before. The process map was sketched on a whiteboard in the company office while both researchers facilitated the brainstorming session, then it was photographed and transferred to the computer as a digital photograph. The process map photograph was transformed into an editable computer file with illustrative graphics and shared with KC managers the following day. After a few of iterations between KC managers and the researchers, a short list of "what customers want" was redacted consistent with ISO and company policies.

Using the information gained from the process mapping as well as brainstorming with the management/employee team, the researchers designed a simple survey instrument with 7 questions to measure customer feedback about this central question: Are customers getting what they want? The iterative dialogue process between KC managers and the researchers produced a short list of items about "what customers want" which was revised to be consistent with ISO and company policies; it also met the Seddon (2005) definition of "value demand versus failure demand" made available from the actual customers.

Next, a simple one-page survey for customers to anonymously fill out and return to KC employees in an envelope was provided to the KC Company. The employees distributed and collected the surveys within seven days in sealed envelopes. The sealed surveys were provided to the researchers for tabulation. Respondents answered the 7 fixed response questions on a 5-point Likert scale. Managers and researchers had agreed on a target sample size of 30; however a total of 36 were collected. The tabulated results were provided to Company KC managers as a result of the kaizen blitz to be used for improvement consistent with ISO 9001 and corporate policies.

3. Literature review

Lean Thinking - Using lean principles from Hines *et al.* (2004), Seddon (2005) and others, the interface between the company and the customer should be the locus of our efforts on determining *value creation as determined by customers*. Using this stratagem, the authors developed a mechanism for capturing data relevant to value and failure demand as per Seddon (2005) and his view of “outside-in” analysis of flow. In this system “outside-in” means starting with what the customer wishes from the system (pull), rather than what the producer has to offer to the customer (push).

Hines *et al.* (2004) suggest in their review of lean thinking that: “organizations ... miss the strategic aspect (value creation, and understanding customer value)” of lean while focusing on cost and lean tools. Nominally, the parent company (as shown on the corporate website) embraces lean/six sigma strategies; however, little of this was evident at the local office. Maleyeff (2006) states that in (lean) service organizations “information is likely to be the key component of value provided to customers” (p. 688). Under the heading Quality, Company KC’s corporate website documents numerous mechanisms for ensuring product quality, nevertheless service quality seems to be largely overlooked.

Womack and Jones (1994) brought lean thinking to the attention of the global business world and consider flow as a central tenet of all lean systems as does Seddon (2005) in the smaller service context. Company KC links their end user customers with a global supply chain involving many nodes of exchange. Each node on the supply chain defines a point at which one organization “hands off” goods and information to another. The goal of lean “flow” in this supply chain is actually a series of intra- and inter-organization intermittent interruptions. Jones *et al.*, (1997) state “The point that this value stream concept extends both upstream from the product assembler into the “supply chain” and downstream into the “distribution chain”... A natural starting point is with value creation - from the customer’s perspective the only reason for a firm to exist...these remedies do not dig deep enough really to transform the ways companies operate - they have too often been seen as bolt-on extras.” p.154. The authors sought to employ these concepts of lean logistics in the creation of the Company KC process map, working backwards from the customer and continuing up the supply chain. Company KC actually delivers to the (paying) end user. This payment is the sole reason for the existence of the supply chain.

Kaizen Blitz - The concept of quick, contained improvement activities dates back to Japanese quality systems in the 1970s (Imai, 1997). With characteristic American disdain for foreign languages - kaizen (kanji for good change in Japanese) was combined with blitz (German for lightning) and had become part of the lean lexicon by the 1990s. Continuous improvement is urged by ISO 9001: 2008. Use of the Plan Do Check Act (PDCA) is emphasized and articulated in Section 0.2 Process Approach. p. v. An obvious focus of PDCA is “Monitoring of customer satisfaction requires the evaluation of information relating to customer perception as to whether

the organization has met the customer requirements.” (ISO 9001:2008 p. vi.) Any improvements should then be incorporated into the quality system.

McNichols *et al.* (1999), Montabon, (2005) as well as many others tout the advantages of kaizen and the kaizen blitz methods for improvement. A quick search of Google Scholar returns 35, 200 “hits” for kaizen and 735 for kaizen blitz. Company KC is a small unit with active managers, thus the kaizen blitz was a good fit for this continuous improvement intervention.

Improving (Lean) Service - As countries get richer, the percentage of their economies classified as service grows. World service GDP is about 64% with richer countries approaching 80% (IMF, 2012). Not surprisingly, ‘Improve Service’ in Google Scholar returns more than 4,000,000 entries while ‘Improve Lean Service’ returns almost 300,000. However, the transfer of lean improvement techniques from manufacturing pioneered by Toyota to service is slow and uneven (Ahlstrom, 2004; Seddon, 2005). A particularly useful list of service quality improvement propositions are listed by Edvardsson (1996). Central to this study is Edvardsson’s advice to engage in “improvement based on facts”. Neither Company KC nor its parent organization had previously gathered information on what the (end user) customer actually desires. Teehan and Tucker (2008, 2009, 2010, 2012) have explored this problem extensively in small firms.

Error Recovery - Eccles and Durand (1998), Edvardsson (1996) and many others cite research on the importance of error recovery in service operations. In fact, Eccles and Durand estimate that failure to recover from service failure creates a perception of low service quality and state that a 2% increase in customer retention results in a 10% reduction in costs. Surprisingly, they also determined that a customer whose complaint is acted upon becomes more loyal than customers who have no complaints. Such empirical research reinforces the authors’ contention that actual data on what customers want is central to improving service.

ISO 9001:2008 - The following scholars address the economic value of registration (Van der Wiele *et al.*, 2005; Janas and Luczak, 2002; Psomas *et al.*, 2013) and note a general positive association between registration and financial and operational success. Since Company KC is a local branch of a large U.S. company registered to the ISO 9001:2008 standard. Dick *et al.* (2001 and 2002) explore ISO 9000 implementation in front-room versus back-room service industries; their insights proved useful in informing this study as to how a branch (front-room) organization works within the context of a large (back-room) firm registered to ISO 9000. Poksinska *et al.*, (2006) document the frequent disassociation of practice and documentation in small units of registered firms. Prajogo *et al.*, (2012) found that ISO 9000 does not typically assist “organizations develop a greater level of customer focus” p. 315. All of these findings are consistent with what the researchers found at Company KC. Brown *et al.* (1998) discuss ISO 9000 compliance and the unique issues facing smaller enterprises. Finally, Ab Wahid, (2012) asserts that maintaining ISO 9000 beyond certification in the service sector is difficult. Communication between management and employees after certification may wane and the value and importance of the quality system may seem to be de-

emphasized to employees. This is consistent with what the researchers found with front-line employees who are aware of ISO, but uncertain of how to implement it in their day-to-day work with customers.

4. Data collection and analysis

The data was collected from 36 completed questionnaires with that all data complete and usable. Once were entered into an Excel spreadsheet, a simple statistical analysis was performed. The authors acknowledge that the ordinal Likert scale data should not be analyzed with parametric analyses such as mean and standard deviation. However, the action research goal was to quickly provide an integrated system of measuring customer satisfaction and loyalty which could be easily used and adopted by the KC Company staff. Should this project continue, the authors intend to use more appropriate non-parametric statistical analysis.

Respondents were asked:

Are, you, the customer getting what you want from Company KC?

- #1 = 0% of the time
- #2 = 25% of the time
- #3 = 50% of the time
- #4 = 75% of time
- #5 = 100% of the time.

Customers were asked to answer the following questions by circling the number that best matched for their opinion each question. Mean and standard deviation for each question were then computed using Excel functions as well as the mean of responses.

The seven questions were:

1. Face to face interaction between the service representative and you the customer? Mean = 89.58, SD = 15.09
2. Reduction of total cost of ownership?
Mean = 85, SD = 18.39
3. Inventory reduction?
Mean = 85.61, SD = 16.61
4. Consumption reduction?
Mean = 80.88, SD = 20.47
5. Reporting capabilities/reviews?
Mean = 87.12, SD = 16.68
6. Product consolidation and vendor consolidation?
Mean = 88.24, SD = 15.37
7. Lead time control/predictable material flow?
Mean = 84.03, SD = 14.82

The mean of all responses was 85.48, quite high from the perspective of value demand = providing customer what they want.

Although the company and researchers did not identify any subsets there are *three* major areas of identification seen by the KC Company as most important and congruent from their perspective and their business model.

First was the “face-to-face interaction between their representatives and customers”. This question scored the highest mean of 89.58, suggesting that the personal interaction of the representative was indeed successful for the customer and the Company. Clearly, they provided high value demand according to the Seddon (2005) definition of “value demand versus failure demand”.

Second was the “reduction of total cost of ownership” with a mean of 85, suggesting that the customer valued the unique services offered by the KC Company because they enabled them to manage product flow and ownership.

Third was the construct of “product and vendor consolidation” which is closely tied with value added service. Company KC views this service as a competitive advantage because it reduces costs and time for the customers in dealing with multiple vendors for products and service. This was the second highest mean at 88.24, suggesting that KC Company was indeed meeting a majority of the customers’ supply needs.

5. Conclusion

By employing the ISO-approved Shewhart/Deming Plan Do Check Act (PDCA) improvement cycle, the project was completed within 30 days of inception. By using simplified findings of research in measuring and improving service, strategies were developed and deployed to capture the voice of the customer among current and recently active customers. The numerical responses proved very useful in validating the value demand of services provided by Company KC.

At least two significant but unanticipated positive developments resulted from the kaizen blitz. One researcher met with the branch manager to retrieve the anonymous customer responses. In a short debriefing session with the branch manager after the results were collected but not yet tabulated, the manager indicated that apart from the (as yet unknown) numerical responses, he believed that reaching out to customers to solicit their views had already encouraged dialogue between Company KC and their customers. He also reported that the parent company was initiating new approaches to solicit customer feedback.

References

- AB WAHID R. (2012), “Beyond certification: a proposed framework for ISO 9000 maintenance in service”, *The TQM Journal*, vol. 24, n. 6, pp. 556-568.
- AHLSTROM P. (2004), “Improve lean service in service operations: translating lean production principles to service operations.”, *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 5, n. 5, pp. 545-564.

- BROWN A., VAN DR WIELE T., LOUGHTON K. (1998), "Smaller enterprises' experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, n. 3, pp. 273-285
- DICK G., GALLIMORE K., BROWN J. (2001), "ISO 9000 and quality emphasis - An empirical study of front-room versus back-room dominant service industries", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n. 2, pp. 114-136.
- DICK G., GALLIMORE K., BROWN J. (2002), "Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured?", *Managing Service Quality*, vol. 12, n. 1, pp. 30-42.
- ECCLES G., DURAND P. (1998), "Complaining customers, service recovery and continuous improvement", *Managing Service Quality*, vol. 8, n. 1, pp. 68-71.
- EDVARDSSON B. (1996), "Making service-quality improvement work", *Managing Service Quality*, vol. 6, n. 1, pp. 49-52.
- HALES D., SIHA S., SRIDHARAN V., MCKNEW, J. (2006), "Prioritizing tactical quality improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n. 8, pp. 866-881.
- HINES P., HOLWEG M., RICH N. (2004), "Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, n. 10, pp. 994-1011.
- IMAI M. (1997), *Gemba Kaizen: A Commonsense Low-cost Approach to Management*, McGraw-Hill, New York.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND, (2012), *World Economic Outlook Database*, April 2012: Nominal GDP list of countries, Data for the year 2012.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (2008), *Quality Systems Requirements (ISO9001:2008)*, ISO, Geneva.
- JANAS I., LUCZAK H. (2002), "Explorative study of the expected consequences for existing quality management systems due to the revision of ISO 9001 in certified companies in Germany", *The TQM Magazine*, vol. 14, n. 2, pp. 127-132.
- JONES D., HINES J., RICH D. (1997), "Lean logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 27, n. 3/4, pp. 153-173.
- MALEYEFF J. (2006) "Exploration of internal service systems using lean principles", *Management Decision*, vol. 44, n. 5, pp. 674-689.
- MCNICHOLS T., HASSINGER R., BAPST G. (1999), "Quarterly Quick and continuous improvement through kaizen blitz", *Hospital Materiel Management*, vol. 20, n. 4 May, pp. 1-7.
- MONTABON F. (2005) "Using Kaizen Events for Back Office Processes: the Recruitment of Frontline Supervisor Co-ops", *Total Quality Management*, vol. 16, n. 10, pp. 1139-1147, December.
- POKSINSKA B., EKLUND J., DAHLGAARD J. (2006), "ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, n. 5, pp. 490-512.
- PRAJOGO D., HUO B., HAN Z. (2012), "The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 306-322.
- PRYBUTOK V., RAMASESH R. (2005) "An action-research based instrument for monitoring continuous quality improvement", *European Journal of Operational Research*, vol. 166, n. 2 (Oct 16), pp. 293-309.

-
- PSOMAS E., PANTOUVAKIS A., KAFETZOPOULOS D. (2013), "The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies", *Managing Service Quality*, vol. 23, n. 2, pp. 149-164.
- SEDDON J. (2005) *Freedom from command and control*, Productivity Press, New York.
- TEEHAN R., TUCKER W. (2008) "Operationalizing the Measurement of Failure Demand in Customer Service", *Quality Management and Organizational Development 11th International Conference*, Helsingborg, August 20-22.
- TEEHAN R., TUCKER W. (2009), "An Exploratory Research Study: Capturing the Voice of the Customer in a Call Center: Developing a Simplified Method", 12th *International QMOD and Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences (ICQSS)*, Verona, August 27-29.
- TEEHAN R., TUCKER W. (2010), "A simplified lean method to capture customer voice", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 2, pp. 175-188.
- TEEHAN R., TUCKER W. (2012), "What the Front Line Employee Needs to Know: Simplified Systems and Protocol for Service Customer Satisfaction", *15th QMOD Conference on Quality and Service Sciences ICQSS 2012*, Poland, September 5-7.
- VAN DER WIELE T., VAN IWAARDEN J., WILLIAMS R., DALE B. (2005), "Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: the Dutch experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n. 2, pp. 101-119.
- WHYTE W. (1989) "Advancing Scientific Knowledge Through Participatory Action Research", *Sociological Forum*, vol. 4, n. 3. (September), pp. 367-385.
- WOMACK J., JONES D. (1994) *Lean Thinking*, Productivity Press, New York.

Le determinanti dei processi di in/outsourcing della funzione commerciale nelle pmi. Il caso del settore edile

ORONZO TRIO*

Abstract

Obiettivo del paper: *Comprendere ed analizzare le determinanti dei processi di in/outsourcing di un campione di piccole imprese operanti nel settore delle costruzioni e, specificamente, nel mercato residenziale.*

Metodologia: *Multiple case study approach con interviste in profondità.*

Risultati: *I risultati raggiunti hanno consentito di individuare un prevalente orientamento nel campione esaminato verso l'internalizzazione della funzione commerciale al fine di gestire in modo diretto il rapporto con il cliente e per guidarlo nella scelta del prodotto abitativo più confacente alle sue necessità.*

Limiti della ricerca: *La ricerca ha interessato esclusivamente un campione di piccole imprese ponendo così la necessità di estenderlo alle grandi per verificare se vi siano differenze nell'approccio adottato.*

Implicazioni pratiche: *Il lavoro fornisce degli elementi interessanti tanto per il management delle imprese di costruzioni che per le agenzie immobiliari, in quanto pone in risalto le peculiari problematiche inerenti la funzione commerciale e le relazioni con la clientela finale.*

Originalità del paper: *Il presente lavoro fornisce un primo contributo volto a colmare il gap riscontrato negli studi di management sul tema dell'outsourcing e dei rapporti industria-distribuzione nel settore delle costruzioni.*

Parole chiave: outsourcing; industria-distribuzione; settore edile; prodotto abitativo

Purpose of the paper: *The aim of the paper is to understand and to analyse the determinants of the in/outsourcing processes in a sample of small and medium enterprises in the residential markets.*

Methodology: *Multiple case study approach by in-depth interviews.*

Findings: *The findings reveal in the sample a prevalent attitude to insource the selling function in order to have a direct relationship with the customers and to suggest them the most suitable residential product.*

Research limits: *The research involved only small and medium enterprises so it needs to be extended to large firms in order to verify if any differences exist in the approach adopted.*

* Professore Aggregato di Marketing Territoriale - Università del Salento
e-mail: oronzo.trio@unisalento.it

Practical implications: *The paper presents some interesting elements both for the building enterprises management and for the real estate agents because it highlights the specific problems of selling activities and the customer relationship.*

Originality of the paper: *This work provides a first contribution to bridge the gap found in the management studies on the topic of outsourcing processes and on the trade-industry relationships in the construction industry.*

Key words: outsourcing; trade-industry relationship; construction sector; residential product

1. Introduzione

Il settore delle costruzioni è stato scarsamente indagato negli studi di marketing; se si escludono alcuni pur autorevoli contributi, (Sabbadin, 2007; Castaldo e Sabbadin, 2009; Baldini, 2010), manca un *corpus* teorico di riferimento che aiuti a comprendere le dinamiche del comparto. Sono peraltro del tutto assenti lavori riguardanti specificamente lo studio delle politiche distributive delle imprese di costruzioni, in particolare nel comparto dell'edilizia residenziale, e più in generale i rapporti industria-distribuzione che, al contrario, hanno ricevuto ampia attenzione da parte degli studiosi con riferimento ad altri mercati.

Per colmare, seppur parzialmente, questo vuoto, il presente studio, basato su un'indagine qualitativa effettuata attraverso 15 interviste rivolte ad imprenditori del settore, analizza l'orientamento strategico di un campione di piccole imprese operanti nell'ambito dell'edilizia residenziale rispetto alla scelta di *in/outsourcing* della funzione vendita e delle attività connesse al collocamento sul mercato del prodotto abitativo.

Il lavoro è strutturato nel modo seguente. Il primo paragrafo, utilizzando le chiavi di lettura provenienti dalla teoria dei costi di transazione e dalla *agency theory*, espone i principali contributi teorici sul tema dell'*outsourcing*, esponendo potenzialità e criticità insite nelle decisioni adottate dalle imprese. Nel paragrafo successivo si descrivono gli attori operanti nella filiera edile, con specifico riferimento all'impresa di costruzioni ed all'agenzia immobiliare, ponendo in risalto le peculiarità del prodotto immobiliare. Dopo aver riportato nel terzo paragrafo i criteri metodologici adottati, vengono rappresentati i risultati della ricerca (paragrafi 4 e 5) ed infine le conclusioni e le implicazioni manageriali.

2. Inquadramento teorico delle opzioni strategiche di in/outsourcing

I rapporti di filiera tra industria e distribuzione sono stati oggetto di un intenso dibattito nell'ambito della letteratura di marketing che li ha analizzati ed indagati da più prospettive. Tali studi fanno emergere l'inadeguatezza del mercato ad esprimere compiutamente la complessità dei rispettivi sistemi e propongono tre distinte configurazioni, basate rispettivamente su negoziazione, conflitto e cooperazione (Vaccà, 1963; Varaldo, 1971; Spranzi, 1972; Lugli, 1976; Varaldo e Dalli, 1989;

Pastore, 1996; 2000; Varaldo e Dalli, 2003; Golinelli, 2004; Castaldo, 2005; Longo, 2006; Gandolfo e Sbrana, 2007; Floredu e Cabiddu, 2013).

Secondo tali contributi, a determinare la struttura delle relazioni è il grado di controllo che gli attori riescono ad esercitare sul canale: si ipotizzano così rapporti fondati su basi collaborative, in presenza di uno squilibrio in favore di uno dei *partner* che stabilisce le regole di funzionamento del canale, e relazioni conflittuali quando la ripartizione del potere è equilibrata ed i due soggetti cercano di imporsi reciprocamente politiche e condizioni del rapporto (Massaroni e Ricotta, 2009; Rullani, 2010)¹.

In generale i fattori di conflitto possono riguardare:

- (a) la politica delle scorte;
- (b) la politica di marca;
- (c) la politica del prodotto e degli assortimenti;
- (d) la politica di prezzo;
- (e) la gestione dei flussi informativi.

Per attenuare il grado di conflittualità può essere molto importante il ruolo della fiducia che rappresenta il “livello di certezza che la controparte adotterà in futuro un comportamento in linea con le attese o con ciò che aveva promesso”; si tratta di un elemento centrale nella relazione, un costrutto concettuale che ne coglie la natura dinamica e contingente, ne incorpora i significati essenziali (Castaldo, 2005, p. 206), e ne costituisce il presupposto per comportamenti collaborativi e per la riduzione dell'incertezza ambientale (Bagozzi, 1974; 1975; Dwyer *et al.*, 1987; Nevins e Money, 2008; Maizza *et al.*, 2012; Fait, 2012).

Tuttavia quando la fiducia si riferisce al rapporto con il mercato, sostanziosamente in risorse esterne accumulate nel tempo dall'impresa, può condurre a uno sbilanciamento del potere: la capacità di una delle parti (produttore o distributore) di raggiungere un elevato livello di fiducia da parte dei clienti (effettivi o potenziali) consente in genere di condizionare i comportamenti dell'altra parte.

Questo potere mette chi lo detiene nella condizione di porsi quale *leader* in grado di conseguire un comportamento coordinato dei soggetti, per cui un'impresa industriale con un marchio forte sarà in grado di dominare un distributore che non ha saputo sviluppare una consistente fedeltà all'insegna, così come un distributore con un consistente potere di mercato saprà influenzare i comportamenti di un fornitore secondario, realizzando un coordinamento delle azioni di marketing (Castaldo, 1994).

Dunque la fiducia è la variabile chiave di mediazione tra i membri del canale e, proiettata in un contesto internazionale, in mercati in cui interagiscono soggetti portatori di esigenze differenti, rappresenta la soluzione al problema della diversità di cultura e di linguaggi tipica di chi opera in mercati diversi dal proprio (Morgan e

¹ Interessante è anche l'analisi condotta da Guido (2000), il quale ricostruisce la dinamica dei rapporti, distinguendo il caso della cooperazione da quello della defezione del produttore, del distributore o di entrambi, a seconda delle diverse finalità perseguite e delle differenti condizioni di contesto in cui si trovano ad operare.

Hunt, 1994; Geyskens *et al.*, 1996; Sullivan e Peterson, 1982; Jap e Anderson, 2003; Kiessling e Harvey, 2004; Grewal *et al.*, 1999).

La considerazione degli elementi appena esposti introduce un ulteriore elemento di riflessione che riguarda i processi di *in/outsourcing*, tema anche questo ampiamente discusso e dibattuto dalla letteratura, in particolare nell'ambito della teoria dei costi di transazione e della *agency theory* (Coase, 1937; Williamson, 1978; Quinn e Hilmer, 1994; Hinterhuber e Stuhec, 1996; Mullin, 1996; Elmuti *et al.*, 1998; Baden-Fuller *et al.*, 2000; Ricciardi, 2001; Gregori, 2001; Ventricelli, 2004; Le Bon e Hughes, 2009; Pellicelli, 2009; Pastore e Ricciardi, 2010).

La teoria dei costi di transazione tende a definire i confini dell'impresa sulla base delle migliori *performance* conseguibili esternalizzando determinate attività aziendali o, al contrario, svolgendole internamente². La *agency theory* postula invece l'esistenza di una relazione tra due parti di cui una, detta *principale*, affida ad un'altra (detta *agente*), lo svolgimento per suo conto di specifiche funzioni. Il *focus* è posto sulla determinazione del contratto più efficiente per governare una particolare relazione, date le caratteristiche delle parti e l'incertezza ambientale che rende più elevati i costi delle informazioni e più complesso il monitoraggio delle attività dell'agente da parte del principale.

Queste caratteristiche emergono ogniqualvolta, a causa delle asimmetrie informative, il principale non sia in grado di monitorare facilmente l'azione dell'agente, non sia in possesso di informazioni adeguate sulle sue prestazioni e non riesca per tale ragione a quantificare in che misura gli sforzi di quest'ultimo abbiano contribuito al raggiungimento dell'obiettivo³.

La teoria dell'agenzia presuppone che gli individui agiscano prevalentemente in difesa del proprio interesse per massimizzare l'utilità personale, e che principale ed agente siano caratterizzati da una differente propensione al rischio.

I rapporti industria/distribuzione e le conseguenti opzioni di *in/outsourcing* delle attività commerciali per le imprese industriali, hanno ricevuto dalla strumentazione teorica della *transactional analysis cost* e della *agency theory*, un significativo contributo.

Le posizioni emerse in letteratura su quale debba essere l'orientamento strategico da preferire non sono univoche. Alcuni autori sostengono la tesi della vantaggiosità del ricorso esclusivo alla forza vendita esterna (Dishman, 1996; Weinrauch *et al.*, 1997; Jackson *et al.*, 1999; McQuiston, 2001; Gulati e Bristow, 2005; Ross *et al.*, 2005), in quanto l'*outsourcing* consentirebbe in questi casi di: (i) liberare risorse da

² Di particolare significato è stato inoltre il contributo di Prahalad e Hamel (1990) con la loro concettualizzazione delle "*core competencies*" e delle collegate "*distinctive capabilities*" utili a separare le funzioni strategiche da quelle non strategiche.

³ La divergenza di preferenze tra principale e agente, unita alle informazioni private delle quali quest'ultimo dispone, causa inoltre una distorsione delle informazioni generando il fenomeno denominato *moral hazard*, o rischio morale, per cui un agente è motivato dalla natura stessa del sistema di controllo a comunicare in maniera distorta al principale le informazioni rilevanti (Anthony *et al.*, 2006).

destinare ad altri scopi, (ii) condividere i rischi, (iii) trarre benefici dalle migliori *performance* realizzabili da imprese specializzate, (iv) eliminare inefficienze interne, (v) utilizzare risorse non disponibili internamente, (vi) ridurre i costi di controllo, (vii) generare liquidità dalla vendita delle funzioni esternalizzate, (viii) rendere disponibile il capitale così liberato per concentrarlo su altre attività *core* (Elmuti *et al.*, 1998).

Secondo i sostenitori di questa posizione l'esternalizzazione della forza vendita offrirebbe il vantaggio di affidare a soggetti specializzati il compito di mediare il dialogo tra l'impresa ed i clienti, di approfondire la conoscenza dei mercati di riferimento, richiedendo al contempo di vigilare sulla qualità percepita dal cliente, sul suo pieno e totale coinvolgimento durante il processo d'acquisto, ma anche sui processi operativi interni delle imprese alle quali vengono demandate le attività commerciali, essendo indispensabile esercitare un controllo ed un monitoraggio costanti (Rajagopal, 2008; Li, 2012).

Altri autori propongono l'adozione di un sistema integrato che faccia coesistere i canali distributivi esterni ed un proprio canale interno; quest'ultima soluzione, pur incrementando i costi di transazione nel breve termine, consentirebbe comunque una riduzione dei costi di opportunità nel lungo periodo (Kabadayi, 2011).

Una posizione che invece propende per l'*insourcing* è quella di chi evidenzia la necessità, in presenza di prodotti complessi per i quali esiste un *gap* di conoscenza da parte dell'acquirente, di gestire internamente la forza vendita, essendo quest'ultima determinante proprio per colmare il *gap* conoscitivo e per dare, attraverso la maggiore qualificazione e competenza, risposte esaurienti e soddisfacenti al cliente (Rapp, 2009).

Seguendo questa linea di pensiero, Kotable *et al.* (2012) affermano che la funzione vendita non debba essere esternalizzata per i rischi che l'impresa correrebbe di subire un ridimensionamento delle barriere competitive legate alla gestione diretta dei rapporti con i clienti. A simili conclusioni giungono anche Thelen *et al.* (2011) e Kalaignanam e Varadarajan (2012), le cui ricerche evidenziano come l'*outsourcing* delle attività di marketing generi un impatto negativo sulla qualità percepita dal cliente e sulla sua soddisfazione e fedeltà. Secondo questi autori dunque vi sarebbe una relazione negativa tra *outsourcing* del CRM e *performance* conseguibili nella relazione con il cliente.

Da ultimo, appare particolarmente interessante quanto sostenuto da Freytag *et al.* (2012), secondo i quali l'*insourcing* può essere una delle possibili soluzioni alternative all'*outsourcing* quando quest'ultima scelta, già compiuta in passato, si sia col tempo rivelata sbagliata. Questa ipotesi determina quattro distinti percorsi alternativi che l'impresa potrebbe seguire: (i) mantenere lo stesso *partner*, modificando i contenuti del contratto; (ii) chiudere il contratto ed affidare le stesse attività ad un altro *partner*; (iii) re-internalizzare le attività; (iv) creare una nuova unità di business (es. *spin-off*).

3. La filiera edile ed il prodotto abitativo

Nel mercato residenziale la decisione in merito alla esternalizzazione o, al contrario, alla internalizzazione della forza vendita, deve essere assunta considerando le specificità del prodotto scambiato e la natura e le attività dei soggetti che partecipano al processo.

Il prodotto immobiliare è tipicamente un prodotto complesso. Presenta un elevato rischio finanziario, richiede un impegno temporale ed un coinvolgimento nella scelta d'acquisto ben più elevati rispetto ad altre tipologie; inoltre per il suo acquisto vi sarebbe, secondo alcuni, una particolare propensione a "trattare" con il personale di vendita interno dell'impresa costruttrice e venditrice (Jackson *et al.*, 1999; Bitner, 1990).

La casa ha subito nel corso dell'ultimo secolo dei profondi mutamenti nelle tecniche di costruzione e nelle scelte architettoniche, frutto della trasformazione delle sue funzioni e della evoluzione da semplice struttura fisica a prodotto economico, bene sociale e pacchetto di servizi.

Essa incorpora una pluralità di significati materiali, emotivi e sentimentali: la sua complessità (Tidd *et al.*, 1999) è cresciuta di pari passo con l'emergere di nuovi bisogni come quelli legati al contenimento dei consumi energetici ("*casa a impatto zero*")⁴, all'isolamento acustico ed a tutto il complesso di fattori che riguardano l'utilizzo degli spazi interni (Finizio, 2011; Morello, 2011) ed i differenti stili abitativi di chi la vive (Abis, 2009).

La casa è però anche altro. È un prodotto, cioè l'*output* del processo produttivo di un'impresa che combina materiali, capitale, suolo, lavoro, abilità imprenditoriale, localizzazione. È un *paniere di attributi* (Levitt, 1980; Lambin, 2008). È un complesso di utilità (funzionali, finanziarie, sociali e simboliche).

La considerazione di tutti questi fattori fa comprendere la natura particolarmente complessa del processo d'acquisto e le conseguenti difficoltà che un'impresa di costruzioni deve affrontare nella relazione con il cliente finale, in special modo quando la trattativa avvenga "su carta" (Gameson, 1991; Loe, 2000).

La conoscenza del cliente implica infatti che si studi come lui vede il mondo, come e cosa pensa, come decide, su quali criteri assume le sue scelte, come agisce all'interno del proprio ambito di riferimento. Cliente ed impresa infatti guardano alla stessa cosa ma vedono cose differenti, usano le stesse parole ma attribuiscono significati diversi, quando il cliente osserva il progetto di un edificio lo guarda principalmente con riferimento al suo sistema di valori e non ai dettagli della costruzione.

La natura del prodotto e l'impatto del suo acquisto sul piano finanziario e su quello funzionale inoltre fanno sì che i soggetti coinvolti nella scelta, che gli studi di

⁴ Ne è conseguito un nuovo concetto di casa che rispetta prefissati limiti di fabbisogno di energia primaria per la climatizzazione invernale, e che si adegua ai valori imposti per la trasmittanza termica (flusso di calore che passa attraverso una parete), sia per le pareti che per le coperture (Trio, 2008; 2010a; 2010b).

marketing tradizionalmente classificano in *influenzatori*, *iniziatori*, *decisori*, *compratori* ed *utilizzatori*, si concentrino prevalentemente nell'ambito dello stesso nucleo familiare, esercitando, rispetto alla decisione finale, un'influenza ben più efficace di qualunque altro stimolo proveniente dall'esterno, come la pubblicità, le attività promozionali nonché quelle poste in essere da costruttori, immobiljaristi ed agenzie immobiliari (Brassington e Pettitt, 2000)⁵.

La filiera edile si presenta come una filiera lunga, complessa ed articolata. Ne fanno parte settori e comparti interconnessi corrispondenti a differenti ambiti produttivi ed a distinti segmenti di mercato.

Le principali categorie possono essere distinte in primo luogo tra:

- *proprietari-utilizzatori*, che gestiscono immobili di proprietà strumentali al proprio business;
- *proprietari-investitori*, per i quali la gestione del patrimonio immobiliare rappresenta il *core-business* che hanno obiettivi di tipo strettamente finanziario od operativo;
- fornitori di servizi di *asset management*, che supportano i proprietari-investitori nella gestione finanziaria del patrimonio;
- fornitori di servizi immobiliari, che si occupano prevalentemente della compravendita degli immobili (le agenzie);
- costruttori;
- studi di progettazione e *general contractor*, che forniscono servizi di progettazione, ingegneria e gestione delle attività di costruzione e di cantiere;
- fornitori di servizi di *property* e *facility management* per conto dei proprietari, quali servizi amministrativi su beni immobili, gestione dei fornitori per i servizi di manutenzione ecc. (Politecnico di Milano, 2009).

L'impresa di costruzioni si colloca all'interno delle cosiddette *imprese progetto*, vale a dire di quella tipologia di imprese che presentano (i) unicità e non riproducibilità del prodotto, (ii) intermittenza del processo, (iii) transitorietà del sistema organizzativo, (iv) natura non routinaria delle transazioni, (v) flessibilità delle strutture (Genco, 2006; Trio, 2010).

È un'impresa "*service enhanced*", non offre cioè semplici prodotti manifatturieri, ma soluzioni complete a specifiche "domande" del cliente, mediante sistemi che integrano elementi fisici relativi al prodotto ed elementi immateriali relativi al servizio, tra loro complementari.

Il suo mercato è segmentabile in base all'oggetto dell'intervento (edilizia o genio civile, costruzione *ex novo* o riuso), ed al soggetto che esprime la domanda⁶.

⁵ La famiglia, per la sua ristretta dimensione, consente interazioni *face-to-face* dense di contenuti, attiva un "*word-of-mouth*" personale con un impatto ben più significativo di quello di altri influenzatori (Brown e Reingen, 1987; Engel *et al.*, 1995), riduce il rischio percepito nell'acquisto, induce i membri della famiglia a porre in essere un processo decisionale congiunto (Antonides e Van Raaij, 1988; Wagner *et al.*, 1984).

⁶ In particolare, a seconda della natura pubblica o privata sono individuabili: (Albino *et al.*, 2000): *committenti pubblici* (amministrazioni centrali, enti locali, concessionarie

Il progetto rappresenta l'unità di analisi elementare, qualificandosi in due modi distinti ma collegati: il progetto come *design* (progetto concepito) ed il progetto come realizzazione⁷.

Le agenzie immobiliari costituiscono l'anello di collegamento con il mercato, trattandosi di intermediari commerciali che intervengono per coprire il vuoto informativo del mercato residenziale (Milgrom e Roberts, 1994; Grandori, 1999; Boyd e Chinyio, 2006).

Costituiscono una particolare categoria di intermediari commerciali la cui originalità risiede sia nella natura del prodotto che concorrono a far scambiare sia nella loro specifica "identità".

Agiscono su impulso di un cliente che conferisce un mandato ad operare per suo conto con l'obiettivo di individuare sul mercato persone, imprese od organizzazioni che abbiano l'interesse a concludere una determinata transazione in qualità di acquirenti o venditori di un immobile o, nel caso di locazione, di locatari o locatori.

Essi si configurano quindi come distributori di soluzioni immobiliari il cui livello di competitività è strettamente collegato alla ampiezza dell'assortimento, vale a dire alla numerosità ed alla varietà delle soluzioni immobiliari messe a disposizione della clientela.

Le loro funzioni sono quelle tipiche degli intermediari commerciali in generale: in primo luogo esercitano una funzione di contatto con il mercato, quindi con chi è interessato ad avere o a cedere la disponibilità dell'immobile.

In secondo luogo si occupano della funzione informativa, trasferendo alla parte con la quale entrano in contatto un flusso di notizie di carattere tecnico, funzionale, finanziario, economico ecc., utili al processo decisionale della controparte ed alla verifica circa la rispondenza dell'offerta alle esigenze ed ai bisogni che l'immobile è in grado di soddisfare.

In terzo luogo svolgono una funzione di frazionamento dell'offerta delle imprese immobiliari, quindi di scomposizione del complessivo "pacchetto" nei vari lotti e nelle diverse unità rispondenti ciascuna alle esigenze di specifici segmenti o nicchie.

In quarto luogo si occupano delle attività promozionali mediante il ricorso ad una strumentazione alquanto differenziata ed eterogenea (cartellonistica, *brochure*, siti dedicati). Infine ricoprono un ruolo essenziale per tutte quelle attività di tipo amministrativo e legale (quali a titolo di esempio la predisposizione dei preliminari di vendita, la ricezione di pagamenti in acconto, le ricerche catastali, l'assistenza in fase di redazione del rogito ecc.).

pubbliche) e *committenti privati* (famiglie, imprese immobiliari, condomini, artigiani e piccole imprese, grandi imprese).

⁷ La separazione spazio-temporale tra il momento della concezione dell'opera e quello della sua realizzazione aggiunge specifici elementi di complessità per il marketing, in quanto la strategia commerciale dovrà incorporare le difficoltà connesse con l'oggetto della vendita, o della trattativa più in generale: la sua prima concettualizzazione potrà avere quindi, modifiche anche notevoli nel corso della realizzazione dell'opera (Norsa, 2006).

Il rapporto con il cliente finale è di vitale importanza per l'impresa di costruzioni quanto lo è per lo stesso cliente la scelta della casa che meglio risponda ai suoi bisogni ed alle proprie esigenze di vita.

L'intervento dell'agente immobiliare condiziona, in negativo o in positivo per il produttore, questa scelta orientandola verso determinate soluzioni abitative offerte dall'impresa o, al contrario, su altre.

L'agente può adottare comportamenti opportunistici, agire sul prezzo di vendita, fare leva su variabili psicologiche ed emotive dell'acquirente, allontanandolo dall'interesse del principale.

È per questo che il mantenimento ed il controllo della relazione costituisce una variabile chiave per l'impresa di costruzioni che dovrà attentamente valutare quale sia il percorso più consono riguardo alla gestione della forza vendita.

4. Aspetti metodologici

La ricerca è basata su una indagine di tipo qualitativo realizzata attraverso 15 interviste semi-strutturate a manager, direttori tecnici o commerciali di aziende di costruzioni operanti nel territorio pugliese.

L'adozione dell'approccio qualitativo è stato ritenuto il più consono agli obiettivi di uno studio in profondità e ad una comprensione più ampia del fenomeno, considerata la finalità esplorativa ed induttiva della ricerca. Si è fatto ricorso ad un *multiple case study approach* (Malhotra, 1993; Johnston *et al.*, 1999; Yin, 1984; Gummesson, 2000), soprattutto per la particolare natura dell'unità di analisi, quali sono le organizzazioni e le reciproche relazioni tra di esse (nel nostro caso le imprese edili e le agenzie immobiliari).

Numerosi contributi teorizzano la superiorità, in tali casi, dei metodi di ricerca qualitativi. Un *case study* di una singola entità, o di un ridotto numero, dà infatti accesso ad una grande quantità di informazioni, prevalentemente qualitative, ed offre indicazioni sulla natura dei fenomeni ben più ampie di quanto non potrebbe ottenersi con metodi quantitativi (Dubois e Gibbert, 2010; Easton, 2010; Piekkari *et al.*, 2010; Dubois e Gadde, 2013).

Lo stesso Yin (1984) considera il *multiple case study* un metodo più efficace rispetto al singolo *case study* poiché i risultati che ne derivano sono "più robusti". Una posizione questa ripresa anche da Eisenhardt (1989; 1991) il quale sottolinea come "un numero compreso tra 4 e 10 casi generalmente vada bene" senza necessità di ulteriori argomentazioni. Scegliere dunque più casi nella ricerca consente di sviluppare una teoria più elaborata, di disegnare un quadro teorico più completo e di elaborare una teoria "più fondata, più accurata e più generalizzabile" (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Più di recente ancora Yin (2012) ha ribadito questi concetti evidenziando il vantaggio del *multiple case approach* e della sottesa replicazione che costituisce un ingrediente necessario per qualunque tentativo di sviluppo di una teoria robusta.

Si è impiegata l'intervista come metodo di rilevazione potendo accedere, attraverso di essa, alle percezioni ed alle opinioni degli individui ed analizzare nel contempo i modi con cui gli attori sociali esaminati costruiscono la realtà che li circonda (Sala, 2010).

Il campionamento adottato è di tipo non probabilistico: le unità di analisi sono state scelte in relazione al fatto che le stesse avessero sperimentato in prima persona il fenomeno analizzato e ne avessero avuto una adeguata conoscenza (Rubin e Rubin, 2005).

Le imprese sono state individuate attraverso il sistema delle rivendite di materiali da costruzioni presenti in Puglia le quali, operando in costante contatto con le imprese edili del comparto, sono in possesso di un patrimonio informativo relativo agli attori in questione molto utile ai fini della ricerca.

È stato così effettuato un preliminare sondaggio telefonico per le province di Lecce, Brindisi, Taranto e Bari con i titolari delle stesse rivendite, finalizzato a conoscere i nominativi delle imprese di ogni area in possesso di entrambi i seguenti requisiti: 1) presenza di almeno cinque anni sul mercato; 2) realizzazione di almeno un intervento di costruzione di appartamenti a vendere nell'ultimo anno con un numero di unità abitative realizzate non inferiore a 12.

La lista così formata era inizialmente composta da 45 imprese. Di queste ne sono state scartate quattro in quanto da successive verifiche effettuate presso le locali camere di commercio è risultato che l'anzianità di iscrizione al registro imprese era inferiore ai cinque anni. Delle restanti 41, 17 non hanno dato la disponibilità a farsi intervistare, mentre 9 sono state eliminate dal campione dopo l'intervista in quanto le risposte fornite non sono risultate significative ai fini dello studio, non disponendo le persone intervistate (delegate dei titolari aziendali) delle necessarie informazioni loro richieste.

Nei restanti 15 casi, a rispondere alle domande sono stati i titolari delle imprese di costruzioni o i responsabili delle funzioni commerciali e tecniche, soggetti che stanti le piccole dimensioni aziendali del campione, concentrano funzioni e poteri decisionali molto ampi ed hanno dunque un contatto diretto ed immediato con la realtà oggetto di studio, essendo coloro in capo ai quali ricade il compito di adottare decisioni inerenti la struttura relazionale con le agenzie.

La raccolta dei dati è avvenuta dopo aver predisposto una traccia di intervista recante la lista di aree tematiche poi coperte nel corso del colloquio ed eseguendo la registrazione e successiva trascrizione dei contenuti delle interviste così da ottenere e conservare la fedele riproduzione delle informazioni raccolte e per rispettare le indicazioni provenienti dalla letteratura in materia (Silverman, 2000; Spradley, 1979; Kvale, 1996).

Le imprese del campione appartengono al comparto identificato dal codice Ateco 41.20.0, *Costruzione di edifici di edilizia residenziale e non residenziale*; l'ambito di operatività coincide quindi con la costruzione, e successiva vendita, di unità immobiliari destinate ad uso abitativo.

Hanno tutte un mercato di dimensione provinciale, 9 di esse sono della provincia di Lecce, 2 di quella di Taranto ed una di quella di Bari.

Non è stato possibile quantificare le variabili economiche (fatturato, reddito, produzione ecc.) a causa di una diffusa “resistenza” a fornire dati quantitativi che in ogni caso sarebbe comunque difficile acquisire, trattandosi, almeno per una parte, di società di persone non tenute al deposito del bilancio presso la Camera di Commercio.

Sono caratterizzate da una forte impronta personalistica del titolare, o dei soci, che partecipano personalmente alla progettazione ed alla realizzazione dell’opera. Tutte le imprese hanno meno di 20 addetti.

5. I fattori che determinano l’insourcing della funzione commerciale nelle imprese di costruzioni

Le domande rivolte agli imprenditori hanno cercato di far luce in primo luogo sulla scelta adottata relativamente alla gestione della relazione con il cliente finale.

Le questioni affrontate hanno quindi indirizzato l’intervistato verso la trattazione delle variabili da lui ritenute rilevanti ed esplicative della scelta adottata ed a discutere delle motivazioni e della prospettiva dalla quale il costruttore osserva il suo rapporto sia con l’agente sia con il cliente.

In particolare, le interviste si sono focalizzate sui seguenti aspetti:

- a) in or *outsourcing*?
- b) la complessità del prodotto ed il suo impatto sulla scelta distributiva;
- c) le variabili competitive;
- d) il rischio di opportunismo dell’agente;
- e) la funzione del *brand* quale veicolo della scelta d’acquisto del prodotto.

Circa il primo aspetto, i risultati raccolti mostrano una netta propensione verso il canale diretto: le imprese, in 13 casi su 15, dichiarano di preferire lo svolgimento in proprio delle attività commerciali, con l’eventuale e complementare intervento dell’agenzia immobiliare, ma senza alcun mandato in esclusiva, impiegando risorse umane dedicate, non di rado coincidenti con la figura dello stesso titolare dell’impresa. La ragione di questo orientamento può ritrovarsi in una delle risposte, trascritta di seguito, che ben sintetizza il pensiero dei costruttori:

“Gli agenti immobiliari sanno poco di come sono fatti gli impianti, di come è composto l’involucro...in quanto... non si documentano, non hanno l’umiltà di apprendere, di chiedere, di fare delle verifiche in cantiere per capire come è strutturato a grandi linee e quali siano le basi del costruito”.

Questa è dunque una delle ragioni che spingerebbe le imprese edili a non affidarsi al sistema delle agenzie ma a trattare direttamente, anche per via della seconda variabile indagata, vale a dire la complessità del prodotto abitativo. Su questo punto, dalle interviste, emerge una sostanziale condivisione del principio per cui sia necessario trattare tale prodotto in maniera completamente diversa da quanto avviene in altri mercati. L’impegno economico legato all’acquisto, le motivazioni sottostanti, la necessità di approfondite informazioni, anche di natura tecnica, sono

tutti elementi che richiedono una specifica attenzione nelle varie fasi della vendita. Su questo si nota una diffusa diffidenza, ed anche una sentita critica verso gli agenti, che commetterebbero un errore di fondo, quello di trattare il prodotto abitativo come una *commodity*, allestendo le proprie vetrine come quelle “*dei supermercati*”, trattando la casa “*alla stregua di un normale acquisto commerciale, e non di un progetto di vita come invece è*”.

Vi è dunque una percezione negativa dell’effettivo apporto garantito dall’agente, il quale non assicurerebbe la disponibilità di informazioni complete per il cliente, e non sarebbe in grado di farlo sentire a suo agio durante la trattativa e nelle fasi preliminari.

Viene fatto notare che nella maggior parte dei casi egli non fa altro che accompagnare il cliente presso il costruttore perché quest’ultimo dia tutte le informazioni inerenti l’immobile, di fatto quindi il suo contributo si limiterebbe alla presentazione di un nuovo cliente e poco più.

“Le agenzie con le quali abbiamo avuto rapporti in passato ci hanno dato l’impressione di non essere professionali, anche nella descrizione dell’appartamento.

Quasi sempre l’agente ha portato il cliente da noi, quindi tutte le informazioni inerenti l’immobile siamo stati sempre noi a fornirle all’acquirente.

Ci siamo quindi resi conto che la collaborazione dell’agente era minima, non ci toglieva del lavoro. L’unica attività svolta è stata di individuazione e segnalazione del cliente”.

Questo aspetto viene ribadito da gran parte degli intervistati che hanno anche giustificato questa tendenza degli acquirenti a parlare direttamente con loro sia per il convincimento di poter risparmiare sul prezzo (in particolare il costo della provvigione), sia per la possibilità di prospettare più adeguatamente le necessità legate al fabbricato in costruzione ed alle modalità di pagamento.

La personalizzazione sembra essere una tipicità dei rapporti con il cliente finale seppure, occorre precisarlo, per via della piccola dimensione aziendale del campione che, in più casi, ha evidenziato che il modello relazionale non potrebbe funzionare se la struttura aziendale o l’intervento edilizio fossero più grandi.

L’altra variabile esplicativa analizzata nelle scelte dei costruttori riguarda le politiche competitive e di prezzo. Si è analizzato quale sia l’impatto prodotto sul piano competitivo dalla scelta *in/outsourcing*. Le risposte si sono soffermate in particolare sul controllo dei costi e quindi sul presidio del cantiere e delle fasi esecutive durante tutta la durata delle operazioni, compresa quella commerciale. Questo monitoraggio costante e sistematico è considerato essenziale per contenere i costi di produzione e per essere competitivi sul prezzo e sulla qualità dell’opera.

“Parlando anche con altri colleghi ci rendiamo conto che delegano molto e questo impedisce loro di monitorare la qualità del costruito, il tecnico delegato non sempre è esperto e comunque non ha lo stesso interesse che ha il costruttore.

Noi peraltro la costruzione non la eseguiamo direttamente e questo ci dà più tranquillità nel controllo, superiamo così molti problemi di gestione del cantiere che scarichiamo sull’esecutore. Per cui possiamo controllare meglio ed in modo qualitativamente migliore le fasi della costruzione.

Se un nostro operario commette un errore siamo noi a pagarne le conseguenze, se è il cottimista che sbaglia il contratto stabilisce le conseguenze ed i costi relativi”.

“Il nostro punto di forza nei confronti dei concorrenti è sicuramente la disponibilità mostrata verso il cliente, sia per i pagamenti che per gli interventi e le modifiche.

Abbiamo sempre mostrato ampia flessibilità, diciamo che ci distinguiamo proprio per la nostra capacità di ascolto.

Ciò è possibile proprio perché gestiamo direttamente la vendita e perché trasformiamo la provvigione dell’agente in sconto per il cliente; ciò è possibile per cantieri vicini alla sede, dove siamo conosciuti, non abbiamo bisogno di intermediari, per cantieri più lontani invece, non avendo una conoscenza del mercato di riferimento, ci appoggiamo ad agenzie”.

Per quanto riguarda i possibili comportamenti opportunistici da parte dell’agente, diverse sono state le prese di posizione, anche abbastanza “vibrate”, assunte dagli intervistati.

Il primo esempio è dato da un costruttore che addebita agli agenti la responsabilità di creare, a proprio vantaggio, una cattiva immagine del costruttore e della sua onestà ed etica professionale. In particolare viene fatto notare come:

Nell’immaginario collettivo il costruttore è colui che vuole approfittare del cliente, ed in questo esistono precise responsabilità da parte delle agenzie immobiliari. Se i costruttori, insieme ai progettisti che sono il volano di tutto il processo, fossero più consapevoli dell’importanza del proprio ruolo e facessero “massa critica”, non assisteremmo a fenomeni come quello che porta a far fare il prezzo agli agenti.

Non esiste nulla di più sbagliato del “prezzo a mq”, eppure è quello che succede. Non si può “omogeneizzare” tutto come oggi avviene a causa delle agenzie.

L’opportunismo verrebbe alimentato da un problema normativo che determina

“una discrasia tra la responsabilità del costruttore e quella dell’agente, da cui deriva un forte sbilanciamento in favore di quest’ultimo; il costruttore infatti ha una responsabilità decennale su ciò che costruisce, l’agente non ne ha nessuna”.

Lo sbilanciamento è troppo netto e richiede un’attenta gestione dell’impresa, anche nelle fasi commerciali, per le quali si impone un contatto diretto.

Infine la scelta di *insourcing* è legata alla notorietà dell’impresa di costruzioni sul mercato di riferimento e quindi alla forza del suo *brand*. In tal senso sono emerse risposte sostanzialmente univoche che ne riconoscono l’importanza quale *asset* fondato sulla notorietà del nome sul mercato locale e sul patrimonio fiduciario costruito nel corso degli anni.

“La mia azienda è molto conosciuta sul mercato locale grazie alla capacità che le generazioni precedenti alla mia hanno dimostrato, legando il nostro nome alla qualità del costruito, i nostri clienti quindi ci scelgono per questo”.

Il cliente si rivolge all’impresa perché conosciuta sul mercato locale grazie a precedenti esperienze di conoscenti ed amici, che attivano un positivo passaparola

che rende irrilevante il ricorso ai tradizionali strumenti di comunicazione come la pubblicità:

“Non abbiamo mai fatto molta pubblicità, o meglio l’abbiamo fatta ma in modo sporadico. Il fatto di pubblicizzarsi non è molto importante nel caso di una piccola azienda come la nostra, che essendo una realtà giovane si differenzia attraverso il passaparola che cementifica il rapporto tra con i nostri clienti”.

“Più che il marketing, ad attrarre il cliente è la conoscenza diretta delle persone. Chi viene da noi lo fa per una questione di fiducia, affidabilità, conoscenza diretta. Il contatto con il cliente è essenziale”.

Oltre al passaparola ed alla notorietà della tradizione aziendale, il cliente apprezza anche *“la continua, costante e meticolosa cura”* dei lavori, il fatto che i titolari siano direttamente presenti in cantiere dove arrivano sin dalle prime ore della giornata.

L’assistenza costituisce uno dei più significativi punti di forza della struttura aziendale, rafforzativi dello stesso *brand*; di frequente è lo stesso titolare dell’azienda che gestisce direttamente il rapporto, dalla firma del preliminare, alla scelta della distribuzione degli ambienti, in ogni passo, e questo è ricercato ed apprezzato dall’acquirente.

6. I fattori che spingono per l’outsourcing o per una soluzione “mista”

Delle quindici imprese intervistate, solo due hanno dichiarato di aver esternalizzato le attività di vendita. Particolarmente interessanti appaiono le risposte di una delle due, che ha esposto in modo chiaro e netto la propria preferenza per l’*outsourcing*. Si tratta di un’impresa che lavora, sin dal momento della sua costituzione (avvenuta 30 anni fa) sempre con la stessa agenzia: il caso merita di essere richiamato per la sua particolarità e per l’approccio adottato ancora oggi; l’amministratore sottolinea che:

“L’agenzia deve fare il consulente dell’impresa, in quanto quest’ultima non può avere la presunzione di “comandare” il mercato. Il nostro rapporto si è proprio sviluppato su queste basi: è l’agenzia che ci segue e ci indica ciò che il mercato vuole. È quanto è avvenuto ad esempio verso la metà degli anni ’80 quando ci fu suggerito di comprare dei suoli in una zona assolutamente “improbabile” con l’indicazione della tipologia di immobili e delle modalità di finanziamento da adottare. Nonostante le iniziali titubanze seguimmo comunque il loro suggerimento, andò benissimo! Riuscimmo a vendere i 32 appartamenti ed anche i successivi che sulla base di questo “successo” decidemmo di costruire.

Fu l’inizio di una serie di operazioni tutte ben riuscite che si sono innestate su questo modello cooperativo e sinergico. La stessa agenzia ci suggerì nel seguito tipologie immobiliari differenti sulla base delle sopraggiunte esigenze abitative che nella stessa area di mercato stavano emergendo, e queste proposte furono da noi seguite e coronate da successo”.

Il secondo caso riguarda una piccola impresa che per le attività di vendita si avvale della collaborazione di due agenzie alle quali vengono assegnati ambiti di mercato differenti e questo perché

“il costruttore non ha il tempo di fare quello che fanno le agenzie che chiamano il cliente, lo assistono, lo informano”,

attività per le quali l'impresa non è attrezzata o alle quali non intende dedicare del tempo che viene destinato ad altre attività ritenute più importanti.

Un approccio differente è quello di chi si dichiara disposto a modificare la propria politica distributiva, passando da un canale diretto ad uno misto, per due sostanziali ragioni:

- a) sfruttare la maggiore rigidità dell'agenzia relativamente al prezzo di vendita;
- b) compensare la riduzione del livello delle vendite causato dalla crisi economica.

Per quanto riguarda il primo punto, viene osservato che

“l'agenzia nel fissare il prezzo al cliente non lo cambia perché avrebbe indicazioni di questo tipo da parte nostra...sarebbe più rigida nel mantenere le condizioni contrattuali rispetto a quanto non lo saremmo noi, che siamo più flessibili nel rapporto con il cliente che viene a comprare direttamente”.

Sul secondo punto invece si è giustificato il cambiamento affermando che:

“Oggi è indispensabile rivolgersi all'agenzia immobiliare perché i tempi sono cambiati; noi per esempio abbiamo preventivamente fornito il progetto all'agenzia al fine di capirne la fattibilità e la vendibilità degli appartamenti, nonché le esigenze del mercato.

Ed anche per far piazzare almeno il 20 per cento prima di iniziare”.

“Attualmente adottiamo un canale misto, ci avvaliamo in esclusiva di un'agenzia di famiglia e nello stesso tempo facciamo direttamente. La motivazione di questa scelta è legata al ciclo economico favorevole che abbiamo avuto sino ad un paio di anni fa, in questa fase di stallo del mercato stiamo valutando la possibilità di esternalizzare completamente questo servizio poiché riteniamo sia più opportuno che tutta la contrattualistica ed il contatto con il cliente vengano seguiti da professionisti esterni specializzati.

C'è anche un'altra ragione: un agente riuscirebbe a dire “no” molto meglio di quanto non saremmo in grado di farlo noi, pensiamo cioè che se un cliente rivolgendosi direttamente a noi ci chiedesse di fare delle modifiche al fabbricato includendole nel prezzo, noi saremmo più propensi ad accontentarlo, con un aggravio di costi che l'agenzia, in una situazione simile, ci eviterebbe non essendo autorizzata a modificare il prezzo fissato a monte.

Infine abbiamo necessità di capire cosa vuole il mercato e l'agenzia ce lo può dire (o dovrebbe sapercelo dire)”.

7. Conclusioni, limiti della ricerca ed implicazioni manageriali

La ricerca ha evidenziato un prevalente orientamento ad internalizzare la funzione commerciale e di vendita nel convincimento, espresso dalla quasi totalità,

che le agenzie immobiliari non possiedano le necessarie competenze e professionalità che la vendita di un prodotto complesso, quale è quello abitativo, richiede. Inoltre, secondo i costruttori, vi è una netta preferenza del cliente per un dialogo diretto con loro, per i vantaggi che questa interazione consente in termini di modifiche sulla costruzione (in corso d'opera o a lavori completati), di riduzioni di prezzo (in particolare per quanto riguarda la provvigione), di completezza ed attendibilità delle informazioni.

La scelta di *in/outsourcing* è peraltro legata alla notorietà ed alla *awareness* del *brand* del costruttore, che pur non essendo il frutto di una specifica politica di marketing e di investimenti pubblicitari e di comunicazione *ad hoc*, risente comunque positivamente ed in maniera consistente dell'affidabilità delle realizzazioni edili e della serietà nei comportamenti che le imprese sono riuscite a dimostrare nel corso del tempo.

La tabella seguente mostra una sintesi delle variabili esplicative delle scelte di *in/outsourcing*, così come emerse dalle interviste.

Tab. 1: Sintesi delle principali motivazioni all'insourcing ed all'outsourcing emerse dalla ricerca

INSOURCING	OUTSOURCING
Necessità di fornire al cliente informazioni complete ed adeguate sul costruito ("gli agenti sanno poco di come è composto l'involucro...")	Possibilità di sfruttare la rigidità delle agenzie nell'applicazione del prezzo di vendita ("...l'agenzia riesce ad essere più rigida di noi nel mantenere il prezzo di vendita...")
Banalizzazione del prodotto da parte degli agenti ("...le vetrine sembrano quelle di un supermercato...")	Specializzazione dell'agenzia nelle attività contrattualistiche ed amministrative ("...è più opportuno che queste attività vengano seguite da professionisti specializzati...")
Propensione del cliente a relazionarsi direttamente con il costruttore ("vogliono parlare di persona con me...")	Maggiore conoscenza del mercato da parte dell'agente ("...abbiamo necessità di capire cosa vuole il mercato e l'agenzia ce lo può dire...")
Possibilità di applicare prezzi più competitivi ("trasformiamo la provvigione dell'agente in sconto per il cliente")	Necessità di contare su un <i>partner</i> per le attività commerciali ("...l'agenzia deve fare il consulente dell'impresa")
Superiorità del <i>brand</i> del costruttore ("Leghiamo il nostro nome alla qualità del costruito, i nostri clienti ci scelgono per questo")	Riduzione dei costi di modifiche in corso d'opera ("...l'agenzia non sarebbe autorizzata a modificare il progetto")
Assistenza diretta al cliente ("...fa la differenza...")	Concentrazione sul core business ("...non abbiamo il tempo di fare quello che fanno le agenzie...")
Scarsa propensione al rischio delle agenzie ("...le agenzie si tirano spesso indietro senza assumersi responsabilità concrete")	

Fonte: Elaborazione dell'autore

Nell'attuale situazione di crisi però le imprese percepiscono l'esigenza di aprirsi alla collaborazione con il sistema delle agenzie immobiliari per ottenere un supporto nell'intercettare nuova clientela. Tuttavia l'idea è, comunque, mantenere all'interno la gestione della relazione, nelle differenti fasi del processo d'acquisto.

Un aspetto preponderante nel campione che, è opportuno precisarlo, è totalmente composto da imprese di piccola dimensione, con un raggio di operatività ed un ambito di mercato strettamente provinciale.

Proprio la dimensione aziendale e del mercato servito sembrano essere alla base degli orientamenti emersi dalla ricerca i cui risultati presentano dunque il limite di non poter essere generalizzati a tutto l'universo delle imprese edili, in particolare di quello costituito da imprese medio-grandi, per le quali appare necessaria una estensione dello studio così da poter verificare le tendenze in esse prevalenti.

Si ritiene inoltre che possibili approfondimenti futuri debbano interessare anche l'analisi delle *performance* conseguibili in relazione alla scelta distributiva. Un aspetto non trattato nel presente lavoro ma che ne costituirà il necessario corollario da integrare attraverso l'introduzione di specifici indicatori.

Il lavoro qui presentato offre degli spunti di riflessioni agli operatori della filiera delle costruzioni, ed in particolare alle agenzie immobiliari, poiché dà contezza degli orientamenti e degli atteggiamenti dei costruttori nei confronti del loro operato. Dalle considerazioni espresse nel corso delle interviste appare chiaro come le imprese edili, in buona parte dei casi, ritengano l'agente un soggetto poco professionale e scarsamente competente in merito agli aspetti tecnici del costruito, che adotta un approccio inadeguato alle specificità del prodotto, che non partecipa alle attività di cantiere e che quindi non è in grado di dare risposte esaurienti alle richieste del cliente.

A questa posizione, che abbiamo visto essere prevalente nel campione, si contrappone quello di una minoranza che, al contrario, considera l'agenzia un *partner* insostituibile per la sua specializzazione in particolari attività (propedeutiche alla vendita), quali quelle amministrative e legali, oltre che per l'approfondita conoscenza del mercato e delle sue dinamiche.

Tali risultati impongono una riflessione ad entrambi gli attori dell'industria edile, poiché evidenziano una diffusa diffidenza dei costruttori che di fatto impoverisce il potenziale che il rapporto potrebbe esprimere se, al contrario, venisse costruito su solide basi fiduciarie e di reciproca collaborazione. L'evidente complementarità dei ruoli infatti è di per sé una circostanza che dovrebbe condurre entrambi a cercarsi, ed a riservarsi, degli spazi di reciproca esclusiva che ottimizzando l'uso delle risorse umane e professionali presenti in entrambi gli ambiti, offrano al cliente un servizio più soddisfacente e completo e generino un miglioramento delle proprie *performance*.

Riflettere sui risultati della ricerca può quindi costituire un utile esercizio per provare un dialogo costruttivo e collaborativo che nell'attuale fase di mercato, in cui peraltro gli stessi costruttori stanno comunque gradualmente modificando il proprio atteggiamento, rappresenta un percorso assolutamente necessario.

Bibliografia

ABIS M. (2009), "La casa degli italiani in tempi di crisi", *Micro e Macro Marketing*, n. 2, pp. 303-307.

- ALBINO V., COSTANTINO N., SIVO G. (2000), *Le costruzioni: mercato e impresa*, Carocci, Roma.
- ANTHONY R.N., GOVINDARAJAN V., MACRI' D.D. (2006), *Management control system. Tecniche e processi per implementare le strategie*, McGraw-Hill, Milano.
- ANTONIDES G., VAN RAAIJ W.F. (1988), *Consumer Behavior: a European perspective*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- BADEN-FULLER C., TARGETT D., HUNT B. (2000), "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing redefines competitive strategy and structure", *European Management Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 285-295.
- BAGOZZI R.P. (1974), "Marketing as an organized behavioral system of exchange", *Journal of Marketing*, n. 38, pp. 77-81.
- BAGOZZI R.P. (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, n. 39, pp. 32-39.
- BALDINI M. (2010), *La casa degli italiani*, Il Mulino, Bologna.
- BITNER M.J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 69-82.
- BOYD D., CHINYIO E (2006), *Understanding the construction client*, Blackwell Publishing, Oxford.
- BRASSINGTON F., PETTITT S. (2000), *Principles of Marketing*. 2nd ed., Financial Times Prentice-Hall, Upple Saddle River, NY.
- BROWN J.J., REINGEN P.H. (1987), "Social ties and word-of-mouth referral behavior", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, December, pp. 350-362
- CASTALDO S. (1994), *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano.
- CASTALDO S. (2005), *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.
- CASTALDO S., SABBADIN E. (2009), *Innovazione e collaborazione nella filiera delle costruzioni*, Edizioni Tecniche Nuove.
- COASE R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, n. 16, pp. 386-405.
- DISHMAN P. (1996), "Exploring strategies for companies that use manufacturer's representatives as their sales force", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, n. 4, pp. 453-461.
- DUBOIS A., GIBBERT M. (2010), "From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, pp. 129-136.
- DUBOIS A., GADDE L.E. (2013), "Systematic combining. A decade later", *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.036>.
- DWYER R., SCHURR P., OH S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, n. 2, pp. 11-27.
- EASTON G. (2010), "Case study research. A critical realistic approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 1, pp. XX.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M. (1991), "Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 620-627.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E., (2007), "Theory building from cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Review*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- ELMUTI D., KATHAWALA Y., MONIPPALLIL M. (1998), "Outsourcing to Gain a Competitive Advantage", *Industrial Management*, May/June; vol. 40, n. 3, pp. 20-24.

- ENGEL J.F., BLACKWELL R.D., MINIARD P.W. (1995), *Consumer behavior*, 8th ed., The Dryden Press, Hinsdale, IL.
- FAIT M. (2012), "Tipico e turismo: un network per creare valore. Il caso del Franciacorta", *Sinergie* n. 89, pp. 255-274.
- FINIZIO M. (2011), "La casa cablata si vende in fretta", *Casa 24 Plus dell'1 dicembre 2011*.
- FLOREDDU P.B., CABIDDU F. (2013), "Innovating distribution channels for competitive advantage", *XXV Convegno Annuale di Sinergie*, "L'innovazione per la competitività delle imprese", Ancona, 24-25 ottobre 2013.
- FREYTAG P.V., CLARKE A.H., EVALD M. (2012), "Reconsidering outsourcing solutions", *European Management Journal*, vol. 30, pp. 99-110.
- GAMESON R.N. (1991), *Clients and professionals: the interface. Practice Management: New perspective for the construction professional*, Spon, London.
- GANDOLFO A., SBRANA R. (2007), *Contemporary Retailing. Il governo dell'impresa commerciale moderna*. Giappichelli, Torino.
- GENCO P. (2006), "La dematerializzazione del territorio e dell'impresa: l'impresa progetto", *Sinergie*, n. 70, pp. 99-115.
- GEYSKENS I., STEENKAMP J., SCHEER L.K., KUMAR N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, n. 13, pp. 303-317.
- GRANDORI A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- GREGORI G.L. (2001), *L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- GREWAL R., COMER J.M., MEHTA R. (1999), "Does trust determine satisfaction in marketing channel relationships? The moderating role of exchange partner's price competitiveness", *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 6, n. 1, pp. 1-18.
- GOLINELLI G.M. (2004), "Ridefinire il valore della marca", *Sinergie*, n. 63, pp. 221-227.
- GUIDO G. (2000), *Economia e gestione delle imprese. Principi, schemi, modelli*, FrancoAngeli, Milano.
- GULATI R., BRISTOW D. (2005), "The impact of relationships-specific adaptations and information exchange on sales agents' role salience", *The Marketing Management Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 126-139.
- GUMMESSON E. (2000), *Qualitative methods in management research*, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- HINTERHUBER H., STUHEC U. (1996), "Competenze Distintive e Outsourcing Strategico", *Finanza, Marketing e Produzione*, vol. 14, n. 4, pp. 43-82.
- KABADAYI S. (2011), "Choosing the right multiple channel system to minimize transition costs", *Industrial Marketing Management*, vol. 5, n. 40, pp. 763-773.
- KALAIANANAM K., VARADARAJAN R. (2012), "Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 40, n. 12, pp. 347-363.
- KIESSLING T., HARVEY M. (2004), "Global marketing networks and the development of trust: a dynamic capabilities perspective", *Journal of Marketing Channels*, vol. 11, n. 4, pp. 21-41.
- KOTABE M., MOL M.J., MURRAY J.Y., PARENTE R. (2012), "Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 40, n. 2, pp. 329-346.
- KVALE S. (1996), *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Sage, Thousand Oaks.

- JACKSON D.W., WIDMIER S., GIACOBBE R., KEITH J. (1999), "Examining the use of team selling by manufacturers' representatives: A situational approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n. 2, pp. 155-164.
- JAP S.D., ANDERSON E. (2003), "Safeguarding interorganizational performance and continuity Under ex post opportunism", *Management Science*, vol. 49, n. 12, pp. 1684-1701.
- JOHNSTON W.L., LEACH M.P., LIU A.H. (1999), "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n. 3, pp. 201-213.
- LAMBIN J.J. (2008), *Marketing-driven management. Marketing strategico ed operativo*. McGraw-Hill, Milano.
- LE BON J., HUGHES D.E. (2009), "The dilemma of outsourced customer service and care: research propositions from a transaction cost perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n. 4, pp. 404-410.
- LEVITT T. (1980), "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, vol. 58, n. 1, pp. 89-91.
- LI J.J. (2012), "The alignment between organizational control mechanisms and outsourcing strategies: A commentary essay", *Journal of Business Research*, vol. 65, pp. 1384-1386.
- LOE E. (2000), *The value of architecture: context and current thinking*, Royal Institute of British Architects Future Studies, London.
- LONGO M.A. (2006), "Relazioni distributive, dinamiche competitive e teoria dei giochi", *Sinergie*, n. 70, pp. 249-274.
- LUGLI G. (1976), *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè, Milano.
- MAIZZA A., IAZZI A., TRIO O., GRAVILI S. (2012), "La fiducia nelle relazioni Banca-Impresa: quali conseguenze sullo sviluppo territoriale?", *XXIV Convegno Annuale di Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa"*, Lecce, 18-19 ottobre 2012.
- MALHOTRA N.K. (1993), *Marketing Research: an applied orientation*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- MASSARONI E., RICOTTA F., (2009), "Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestini e limiti delle reti d'impresa", *Sinergie*, n. 80, pp. 3-29.
- McQUISTON D. (2001), "A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals", *Industrial Marketing Management*, vol. ????, n. 30, 165-181.
- MILGROM P., ROBERTS J. (1994), *Economia, Organizzazione e Management*, Il Mulino, Bologna.
- MORELLO M. (2011), "Soggiorno in movimento", *Casa 24 Plus del 27 ottobre 2011*.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MULLIN R., (1996), "Outsourcing: Managing th Outsourced Enterprise", *Journal of Business Strategy*, vol. 17, n. 4, pp. 28-36
- NEVINS J.L., MONEY R.B. (2008), "Performance implication of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 1, pp. 46-58.
- NORSA A. (a cura di) (2006), *La gestione del costruire tra progetto processo e contratto*, Franco Angeli, Milano.
- PASTORE A. (1996), "I nuovi rapporti tra industria e distribuzione. Le aree e gli strumenti per la partnership", Cedam, Padova.

- PASTORE P., RICCIARDI A. (2010), *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, Franco Angeli, Milano.
- PELLICELLI M. (2009), *L'outsourcing e l'offshoring nell'economia dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- PIEKKARI R., PLAKOYIANNAKI E., WELCH C. (2010), "Good case research in industrial marketing: insights from research practice", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 1, pp. 109-117.
- POLITECNICO DI MILANO (2009), *L'Ict nel Real Estate: un potenziale innovativo non ancora sfruttato*", documento prelevato dal sito www.osservatori.net.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- QUINN J.B., HILMER F.G. (1994), "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*, vol. 35, n. 4, pp. 43-55
- RAJAGOPAL (2008), "Outsourcing salespeople in building arousal towards retail buying", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 15, n. 2, pp. 106-118.
- RAPP A. (2009), "Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales forces", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, pp. 411-418.
- RICCIARDI A. (2001), *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, Milano.
- ROSS W.T., DALSAE F., ANDERSON E. (2005), "Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis", *Business Horizons*, vol. 48, n. 4, pp. 23-26.
- RUBIN H.J., RUBIN I.S. (2005), *Qualitative interviewing: the art of hearing data*, Sage, Thousand Oaks.
- RULLANI E. (2010), "Impresa e produzione di valore nell'era della complessità", *Sinergie*, n. 81, pp. 225-242.
- SABBADIN E. (2007), *Mercato e distribuzione nell'edilizia. La collaborazione tra industria e commercio in una filiera complessa*, Edizioni Tecniche Nuove, Milano.
- SALA E. (2010), *L'intervista*, in De Lillo A. (a cura di), *Il mondo della ricerca qualitativa*, Utet, Torino.
- SILVERMAN D. (2000), *Interpreting qualitative data*, Sage, London.
- SPRADLEY J.P. (1979), *The ethnographic interview*, Holt, Rinehard and Winston, New York.
- SPRANZI A. (1972), "I rapporti industria-distribuzione", in Guatri L. (a cura di), *Manuale di Marketing*, Isedi, Milano.
- SULLIVAN J., PETERSON R.B. (1982), "Factors associated with trust in Japanese-American joint-ventures", *International Management Review*, vol. 22, n. 2, pp. 30-40.
- THELEN S., YOO B., MAGNINI V.P., (2011), "An examination of consumer sentiment toward offshored service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 39 (April), pp. 270-289.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K. (1999), *Management dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.
- TRIO O. (2008), "Le costruzioni, un'industria a banda larga di tecnologia", in Trio O. (a cura di), *Innovazione e risparmio energetico, nuove sfide per il cambiamento dell'edilizia abitativa*, Franco Angeli, Milano.
- TRIO O. (2010a) *L'industria edile. Attori, processi, mercati*, Cacucci, Bari.
- TRIO O. (2010b), "L'innovazione nell'edilizia abitativa tra risparmio energetico e nuovi materiali", *L'industria*, vol. 2, pp. 277-301.

- VACCÀ S. (1963) *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*. Giuffrè, Milano.
- VARALDO R. (1971) *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Etas, Pisa.
- VARALDO R., DALLI D. (1989), "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 19, pp. 13-48.
- VARALDO R., DALLI D. (2003), "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 255-297.
- VENTRICELLI G. (2004), *Outsourcing. Conviene davvero esternalizzare?*, Etas, Milano.
- WAGNER W., KIRCHLER E., BRANDASATTER H. (1984) "Marital relationships and purchasing decisions - to buy or not to buy? That is the question", *Journal of Economic Psychology*, vol. 5, n. 2, pp. 139-157.
- WEINRAUCH D., STEVENS M., CARLSON R. (1997), "Converting from independent to employee sales forces: the role of perceived switching costs", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, n. 2, pp. 101-115.
- WILLIAMSON O. (1978), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York.
- YIN R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, California.
- YIN R.K. (2012), *Applications of case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks.

L'approccio al marketing e alla comunicazione nelle piccole e medie imprese: una ricerca empirica in Italia e UK

CARMELA TUCCILLO*

Abstract

Obiettivo del paper: La ricerca di natura descrittiva ha come obiettivi monitorare l'utilizzo delle leve di marketing e comunicazione nelle piccole e medie imprese (PMI) attraverso una comparazione cross-country Italia-Inghilterra e colmare un gap in letteratura.

Metodologia: Le due fasi della ricerca quantitativa e qualitativa hanno coinvolto un campione di 100 PMI nel periodo febbraio-novembre 2011. Il questionario allestito sulla base dei contributi rilevati in letteratura è stato somministrato attraverso una web-survey. Infine, la cluster analysis è servita a sintetizzare i risultati attraverso la profilazione di tre atteggiamenti tipo.

Risultati: Da una visione d'insieme emerge che le PMI rispetto al passato tendono ad utilizzare un più ampio spettro di attività di marketing e comunicazione ricorrendo a maggiori investimenti. Tuttavia, esistono delle differenziazioni nell'approccio adottato dettate da ragioni intrinseche all'impresa come il settore di appartenenza, la dimensione, ecc.

Limiti della ricerca: L'eterogeneità settoriale e dimensionale dei due campioni non consente un confronto diretto e un'accurata analisi comparativa. Inoltre, la ridotta numerosità dei campioni assunti a base dell'analisi non permette di generalizzare i risultati.

Implicazioni pratiche: I risvolti manageriali della ricerca sono utili a delineare strategie di sviluppo e valorizzazione delle PMI nel contesto europeo contribuendo al dibattito sulla necessità di un approccio alla pianificazione di marketing e comunicazione nelle PMI.

Originalità del paper: A differenza dei precedenti studi, il lavoro si avvale di una ricerca empirica finalizzata alla migliore comprensione, a livello internazionale, delle dinamiche intrinseche all'adozione o meno di specifiche attività di marketing e comunicazione nelle PMI.

Parole chiave: marketing; comunicazione d'impresa; piccole e medie imprese

Purpose of the paper: Despite the rich literature concerning the small and medium enterprises (SMEs), few studies have investigated the role of marketing and communication in this type of firms. In order to fill this gap, the paper concerns an empirical research on the

* Dottore di Ricerca in Marketing e Comunicazione (X Ciclo) - Università degli Studi di Salerno
e-mail: ctuccillo@unisa.it

organization of the marketing and communication in the SMEs, through an analysis of Italian and English firms, useful to recognize similarities and differences between the two samples.

Methodology: *In order to identify distinctive characteristics of marketing strategies in 100 small medium enterprises in Italy and UK, a web survey is carried out. Moreover, the cluster analysis categorizes three different typologies of firms with specific features.*

Findings: *The results of the survey show that SMEs are beginning to recognize the importance of marketing and communication with a massive use of the activities related to them. However, there are differences in the approach to marketing and communication dictated by intrinsic characteristics of these firms e.g. sector, size, etc. Empirical evidences suggest that smaller firms are less oriented to adopt marketing and communication activities.*

Research limitations: *Research limitations concern the little number of firms within the two samples, in fact, it is impossible to generalize the results.*

Practical implications: *This study contributes to outline strategies for the development of small and medium-sized enterprises in the European context and to emphasize the necessity to plan marketing and communication activities in the SMEs.*

Originality of the paper: *This paper compared to previous studies, explore marketing and communication strategies using an empirical research.*

Key words: marketing; corporate communication; small and medium enterprises

1. Introduzione

Le piccole e medie imprese (PMI) rivestono un ruolo strutturalmente importantissimo negli assetti produttivi di tutte le economie nazionali progredite¹ (Mattiacci e Ceccotti, 2005). In particolare, in Italia, come è noto, la struttura produttiva rimane caratterizzata dalla fortissima presenza delle PMI, motore dell'economia nazionale.

Lo studio della letteratura ha evidenziato le enormi e profonde differenze che queste imprese presentano rispetto a quelle di più grande dimensione (Carson, 1985; Carson e Cromie, 1989; Carson, 1990; Carson, 1993; Carson *et al.*, 1995; Carson e Coviello, 1996; Fillis, 2002; O'Dwyer *et al.*, 2009). Le piccole e medie imprese mostrano tratti e caratteristiche di unicità, difficilmente paragonabili alle altre organizzazioni. Esse, infatti, risultano caratterizzate dalla marcata presenza della figura dell'imprenditore, che risulta coinvolto in tutte le attività aziendali; da una struttura organizzativa semplice, di tipo prettamente funzionale e dall'assenza di formalizzate procedure di pianificazione aziendale (Steinhoff, 1978; Mendham e Bannock, 1982). Queste caratteristiche rendono la piccola e media impresa una realtà a sé stante, contraddistinta da valori, comportamenti, meccanismi di funzionamento e *management style* del tutto tipici e singolari (Carson e McCartan-Quinn, 1995; Carson *et al.*, 1998; Carson e Grant, 1998; Carson e Gilmore, 2000).

¹ In base alla raccomandazione 2003/361/CE, sono definite piccole e medie imprese, le imprese che hanno meno di 250 occupati e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Sebbene esista una ricchissima letteratura sulle piccole e medie imprese (PMI), questo lavoro si propone di colmare una lacuna degli studi manageriali sul rapporto tra PMI e marketing/communication, quella di risultare, in genere, molto teorici e poco basati su dati empirici. Per dare risposta a tale questione, si propone dopo un approfondimento dei principali contributi prodotti a livello nazionale ed internazionale, una ricerca di natura descrittiva che ha come obiettivo, quello di monitorare l'utilizzo delle leve di marketing e comunicazione nelle piccole e medie imprese (PMI) attraverso una comparazione *cross-country* Italia-Inghilterra, utile ad individuare similitudini e differenze nell'approccio adottato.

2. Il marketing e la comunicazione nelle PMI. I contributi in letteratura

Come si può vedere dalla schematizzazione proposta (Tab. 1), la letteratura in materia di PMI implicitamente ed esplicitamente evidenzia che le piccole e medie imprese presentano caratteristiche specifiche e differenti dalle grandi organizzazioni (Kirby e Travis, 1995). In particolare, le differenze riguardano gli obiettivi aziendali, il *management style* e le pratiche di marketing e comunicazione adottate (O'Dwyer *et al.*, 2009; Fillis, 2002; Carson e Cromie, 1989).

Tab. 1: I principali contributi sul marketing nelle PMI

Autori	Contributi
Varaldo (1983); Cozzi (1985); Carson e Cromie (1989); Kirby and Travis (1995); Thrassou e Vrontis (2006)	L'approccio di marketing è estraneo allo stile direzionale della piccola impresa, perché "il marketing è qualcosa di più e di diverso dal semplice adattamento reattivo al mercato, in quanto implica una vera e propria azione sul mercato".
Marchini (1985); O'Dwyer <i>et al.</i> , (2009)	"Le PMI si caratterizzano per la propensione di chi le governa di fare strategia in modo inconsapevole".
Grandinetti (1989); Siu and Kirby (1998)	"Le PMI sono caratterizzate da una gestione del marketing mix quasi inesistente".
Mauri (1997 e 2011); McCartan-Quinn e Carson (2003); Wong e Merrilees (2008)	"Il marketing che alcune PMI sviluppano è solo un rimpicciolimento del marketing che si sviluppa nelle grandi imprese ed organizzazioni; esiste un marketing specifico per le piccole e medie imprese".
Mattiacci e Ceccotti (2005); Hättönen e Ruokonen (2010)	"Vi sono tutte le condizioni perché le due «rette parallele», PMI e marketing, si vadano ad incontrare a causa del prodursi - concomitante o alternativo - di accadimenti esogeni (inasprimento dell'intensità concorrenziale) e/o endogeni (nuova dotazione di risorse)".
Carson (1990); Fortezza (2007)	"Il marketing attuato dalle PMI è soprattutto ascrivibile a una interpretazione riduttiva ed incompleta del <i>marketing concept</i> ".
Pencarelli e Cioppi (2006); Bell <i>et al.</i> , (2007)	"Il paradigma del <i>marketing management</i> applicato alle PMI deve essere oggetto di un adeguato adattamento".
De Luca (2009); O'Dwyer (2009)	In sostanza, le PMI svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato".

Fonte: ns. elaborazione

Generalmente, le attività di marketing e comunicazione adottate nelle PMI risultano essere azzardate, non strutturate e prive di processi formalizzati di pianificazione strategica (McCartan-Quinn e Carson, 2003; Reynolds, 2002; Siu e Kirby, 1998). Inoltre, queste attività risultano basate su una quotidiana risoluzione di problematiche emergenti (approccio reattivo-tattico) piuttosto che su una più rigorosa pianificazione (approccio proattivo-strategico) (Yin e Merrilees, 2008; Bhide, 1994; Scase e Goffee, 1987). I principi del marketing e della comunicazione trovano infatti, in tali imprese declinazioni del tutto particolari sia in termini strategici che operativi (Pacitto *et al.*, 2007; Gilmore *et al.*, 2006; Thrassou e Vrontis, 2006; Mattiacci e Ceccotti, 2005; Cozzi e Ferrero, 2000; Marchini, 1985; Vescovi e Gazzola, 2006; Carson, 1985). Inoltre, è evidente, l'assoluta centralità della figura dell'imprenditore responsabile di tutte le attività di *marketing management* dell'impresa di piccola dimensione (*marketing imprenditoriale o entrepreneurship marketing*) (Bell *et al.*, 2007; Guercini, 2005; Simpson e Taylor, 2002; Hill, 2001a, 2001b; Carson *et al.*, 1995). Le linee strategiche sono definite direttamente dalla proprietà e si basano su processi intuitivi ancora radicati sull'esperienza diretta e sulla conoscenza del proprietario/manager (Lilien *et al.*, 1992). Inoltre, è stato da più studiosi rilevato che le piccole e medie imprese tendono ad avere un atteggiamento negativo verso il marketing, percependolo come un costo, guardando alla distribuzione e alla vendita come problemi incontrollabili, e credendo che l'applicazione di regole generali di marketing non sia funzionale alla risoluzione delle problematiche aziendali (Cohn e Lindbore, 1972). È stata anche osservata, una generale debolezza delle piccole e medie imprese attribuibile alla difficoltà di reperire personale esperto qualificato nei ruoli dedicati al marketing e alla comunicazione (Broom e Longenecker, 1983). Infatti, le piccole e medie imprese a differenza delle grandi per risolvere i problemi aziendali adottano tecniche di tipo pragmatico invece di reperire, coordinare e controllare specialisti di marketing (Schollhammer e Kuriloff, 1979).

In tema di comunicazione, le piccole e medie imprese manifestano più o meno consapevolmente la necessità di comunicare, in vista del perseguimento di determinati obiettivi (Invernizzi e Romenti, 2012, 2013; Corvi e Fiocca, 1996; Watzlawick *et al.*, 1971): creare, sostenere e preservare relazioni; generare e mantenere fiducia; sviluppare conoscenza; sviluppare credibilità e reputazione; diffondere il valore agli *stakeholder* attraverso la condivisione del patrimonio intangibile d'impresa. Una comunicazione consapevole, unita ad un efficace governo delle relazioni con tutti i portatori d'interesse, migliora la fiducia, la reputazione e la credibilità strategica della piccola e media impresa e ne incrementa il patrimonio intangibile (Vecchiato, 2005). Emerge da questo quadro iniziale, un interesse crescente nei confronti della comunicazione, che deve essere definita e gestita in maniera coordinata e integrata anche nelle imprese di più piccola dimensione. La comunicazione oggi, dovrebbe ricoprire un ruolo attivo e strategico e non solo tattico all'interno dell'impresa di piccola dimensione, che in questo modo potrebbe meglio assicurarsi il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati (Kitchen e Schulz, 2000; Invernizzi e Romenti, 2012, 2013; Siano *et al.*, 2013).

Tuttavia, nella realtà operativa è facile appurare che molte piccole e medie imprese utilizzino in maniera riduttiva la leva della comunicazione aziendale.

In conclusione, si ritiene che le specifiche caratteristiche di queste imprese (mancanza di competenze specialistiche, impatto limitato sul mercato, dimensione ridotta, area operativa locale, centralità dell'imprenditore) costituiscano dei limiti all'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione (Hogarth-Scott *et al.*, 1996; Kirby and Travis, 1995) (Tab. 2). In generale, prevale un atteggiamento adattivo o reattivo nei confronti del mercato di riferimento orientato all'efficienza produttiva e, conseguentemente, un orientamento parziale al marketing e alla comunicazione.

Tab. 2: Caratteristiche delle PMI e relative debolezze di marketing

Caratteristiche delle PMI	Debolezze di marketing
Risorse limitate	Contribuiscono a limitare le attività di marketing rispetto alle grandi imprese concorrenti.
Mancanza di competenze specialistiche	Rappresentano un limite nelle piccole e medie imprese; tradizionalmente il proprietario/manager coinvolto in tutte le attività aziendali è sprovvisto di competenze specialistiche.
Impatto limitato sul mercato	Le PMI hanno meno ordini, meno clienti e meno dipendenti delle grandi imprese e di conseguenza hanno un limitato potere di mercato.
Dimensione ridotta	Contribuisce alla mancata adozione di un approccio strutturato al marketing.
Centralità dell'imprenditore	L'imprenditore che non ha competenze specialistiche di marketing, utilizza in maniera azzardata e senza alcun tipo di coordinamento alcune leve del marketing mix.
Area operativa locale	Scarsa attitudine alla concorrenza e vulnerabilità.
Efficienza operativa	Orientamento alla produzione, scarsi investimenti in marketing.

Fonte: adattata da Carson, 1990

Come già detto, emerge con forza il ruolo strategico della comunicazione quale componente strutturale delle organizzazioni e dei processi di business. Tuttavia, questo tema è affrontato nell'articolo dal punto di vista della comunicazione come leva a supporto del marketing e non della comunicazione strategica.

3. Obiettivi dello studio e metodologia della ricerca

Il percorso metodologico che ha avuto inizio con la *literature review* è servito ad esaminare i contributi più recenti in materia di marketing e comunicazione nelle PMI e ad individuare le peculiarità specifiche di questa tipologia di impresa. Quasi tutti gli Autori sono concordi col considerare le PMI poco propense ad adottare specifiche attività di marketing e comunicazione essendo, dai loro punti di vista, caratterizzate da una gestione del marketing mix quasi inesistente. Benché le PMI siano una realtà solida e dinamica e gestiscano la maggior parte del business

nazionale, ciò che si evidenzia dalla *review* della letteratura è la loro scarsa capacità a proiettarsi in un sistema competitivo evoluto, che contempra, tra le altre cose, l'investimento in attività pianificate di marketing e comunicazione. Partendo da tali considerazioni iniziali, l'articolo intende: 1) verificare attraverso una ricerca sul campo, se tali evidenze siano ancora valide e rispondere a tale interrogativo: "Nell'attuale contesto competitivo le PMI continuano ad essere diffidenti nei confronti del marketing e della comunicazione?"; 2) contribuire ad arricchire la letteratura in materia con una ricerca *cross-country* Italia-Inghilterra.

Al fine di rispondere all'interrogativo di ricerca e perseguire gli obiettivi enunciati è stata progettata la ricerca empirica suddividendola in due fasi. La prima quantitativa, volta a raccogliere le informazioni generali sul comportamento delle PMI nei riguardi del marketing e della comunicazione. Una seconda fase qualitativa, tesa ad approfondire le tematiche maggiormente innovative o significative emerse nella fase quantitativa. Infine, attraverso la *cluster analysis* si è provveduto ad individuare gruppi di imprese con caratteristiche simili, attraverso la profilazione di tre atteggiamenti tipo.

È stata progettata una *web-survey* per raccogliere le informazioni attraverso un questionario strutturato su scale *single* e *multi-item*. La *web survey* è stata creata servendosi del sito *internet hosting*: www.surveymonkey.com che ha permesso di creare e inserire il questionario direttamente online. Attraverso un *software* apposito (*pop-up survey*), la *survey* ha raccolto i dati delle PMI che visitando la piattaforma, hanno compilato il questionario. La *survey* è stata strutturata in tre parti in modo da consentirci di indagare diverse aree conoscitive: una parte generale volta a identificare e classificare l'impresa rispondente (anno di fondazione, fatturato, numero di dipendenti); una parte relativa alle attività di marketing adottate ed infine una parte relativa alle attività di comunicazione implementate. Le questioni di fondo indagate riguardano: l'uso delle tecniche di marketing e comunicazione; l'uso delle strutture coinvolte; il ricorso a collaborazioni esterne; lo sviluppo futuro previsto in termini di investimenti. L'indagine *web-based* è stata scelta per consentire alle imprese del campione di indicare le loro risposte in un ambiente "familiare", di facile ed immediato utilizzo, che non comportasse un eccessivo dispendio di tempo e che perciò invogliasse maggiormente a rispondere al questionario. Nonostante lo sforzo profuso è stata, comunque, riscontrata una generale avversione delle PMI a fornire risposte e informazioni a riguardo.

La ricerca è stata perciò, inficiata da questa difficoltà di base, ed è stata, dunque, condotta su un campione di convenienza, frutto di un processo di campionamento non probabilistico, che vede coinvolte 100 PMI (74 italiane e 26 inglesi), nel periodo febbraio-novembre 2011. Purtroppo a causa della difficoltà di reperire risposte da parte delle PMI si è optato per la scelta di un campionamento non probabilistico (limite della ricerca). Il lavoro non presenta, almeno nella sua parte dedicata alle imprese inglesi, un campione numericamente significativo.

4. I due campioni di imprese

L'individuazione degli elementi strutturali (dimensione, fatturato, mercati di riferimento) è stato il punto di partenza per delineare le caratteristiche delle imprese sottoposte a comparazione. I due campioni di imprese presentano al loro interno una forte eterogeneità (Tab. 3). Nel campione italiano, i settori che registrano una frequenza maggiore sono i seguenti: metalmeccanico (20), servizi (17) e alimentare (15). Gli altri settori (manifatturiero, ICT, tessile e chimico) registrano una minore frequenza. Nel campione inglese, il settore che registra la frequenza maggiore è quello dei servizi (16). I settori che seguono, in termini di frequenza, sono quello alimentare (6), ed infine i settori manifatturiero e quello dell'ICT. La quasi totalità delle imprese dei due campioni opera nel B-to-B. Infatti, solo il 21,1% delle imprese italiane opera nel B-to-C, mentre questo dato è totalmente assente nel campione inglese. Le imprese italiane coprono in maniera eterogenea le vari classi di fatturato, mentre la maggior parte delle imprese inglesi del campione (64,7%) ha un fatturato basso (fino a 2 milioni). Gran parte delle imprese italiane (43,2%) ha una classe di dipendenti che va da 51 a 250. Al contrario, quelle inglesi coprono la classe più esigua di dipendenti compresa tra 0 fino a 10 dipendenti (53,8%).

Tab. 3: Caratteristiche strutturali delle PMI dei due campioni

Caratteristiche	Imprese italiane	Imprese inglesi
SETTORI		
<i>metalmeccanico</i>	27,0%	---
<i>alimentare</i>	21,1%	23,3%
<i>servizi</i>	22,9%	61,5%
<i>manifatturiero</i>	9,5%	7,6%
<i>ICT</i>	6,5%	7,6%
<i>tessile</i>	6,5%	---
<i>chimico</i>	6,5%	---
TARGET		
<i>B to B</i>	78,9%	100%
<i>B to C</i>	21,1%	---
FATTURATO (€)		
<i>fino a 2 milioni</i>	17,5%	64,7%
<i>da 2 a 10 milioni</i>	23,8%	23,5%
<i>da 10 a 50 milioni</i>	19,0%	11,8%
<i>oltre i 50 milioni</i>	39,7%	---
DIPENDENTI		
<i>fino a 10</i>	4,1%	53,8%
<i>da 2 fino a 50</i>	35,1%	23,1%
<i>da 51 fino a 250</i>	43,2%	23,1%
<i>superiore a 250</i>	17,6%	---

Fonte: ns. elaborazione

5. I risultati

L'analisi empirica condotta ha avuto come obiettivo quello di studiare il comportamento, le modalità e le strategie marketing e comunicazione delle piccole e medie imprese, al fine di tracciare un quadro di sintesi della situazione attuale in Italia e in Inghilterra. Dall'indagine svolta risulta che le PMI manifestano più o meno consapevolmente la necessità di adottare specifiche attività di marketing e comunicazione, in vista del perseguimento di determinati obiettivi, quali: l'aumento delle vendite e il miglioramento della quota di mercato; il consolidamento dell'immagine aziendale; la soddisfazione dei clienti e la promozione della fedeltà, l'opportunità di entrare in nuovi mercati e lo sviluppo della reputazione (Tab. 4). Dalla tabella proposta, è facile dedurre che le imprese italiane prestano molta attenzione agli obiettivi concernenti l'aumento delle vendite e il miglioramento della quota di mercato. Allo stesso modo le imprese inglesi prestano attenzione a questi obiettivi anche se si evidenzia in questo caso un'attenzione alla reputazione, quale *intangible asset* per garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo. Questo obiettivo risulta invece, secondario nelle imprese italiane le quali sembrano prestare minore attenzione alla costruzione di una forte *corporate reputation*.

Tab. 4: Gli obiettivi delle imprese studiate

Obiettivi	Imprese Italiane	Imprese Inglesi
Aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato	77,0%	92,3%
Migliorare l'immagine aziendale	60,8%	50,0%
Soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà	54,1%	30,8%
Valutare l'opportunità di entrare in nuovi mercati	45,9%	23,1%
Sviluppare la reputazione	27,0%	57,7%

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 5: Le attività di marketing e comunicazione adottate nelle imprese italiane

Attività di marketing e comunicazione	non svolta	saltuaria	frequente	continuativa
segmentazione	25,7%	28,4%	31,1%	14,9%
targeting	17,8	34,2%	34,2%	13,7%
posizionamento	18,1%	19,4%	40,3%	22,2%
sviluppo nuovi prodotti	9,6%	17,8%	35,6%	37,0%
decisioni di packaging	33,8%	26,8%	22,5%	16,9%
decisioni di prezzo	23,0%	14,9%	29,7%	32,4%
decisioni di distribuzione	35,2%	16,9%	32,4%	15,5%
decisioni di comunicazione	5,5%	19,2%	39,7%	35,6%
operazioni di branding	16,9%	33,8%	32,4%	16,9%
CRM	21,1%	32,4%	26,8%	19,7%
ricerche di mercato	27,1%	38,6%	24,3%	10,0%
trade marketing	29,2%	30,6%	25,0%	15,3%

Fonte: ns. elaborazione

Allo scopo di comprendere il livello di avanzamento del *marketing concept* all'interno delle imprese studiate, è stato chiesto di precisare se una serie di attività venissero svolte o meno e con quale frequenza.

Come si può evincere dalla tabella 5, le attività svolte in maniera costante e continuativa nelle imprese italiane del campione sono: le decisioni di sviluppo nuovi prodotti; le decisioni di prezzo; le decisioni di comunicazione. Le imprese inglesi del campione svolgono in maniera continuativa decisioni di comunicazione; attività di CRM; decisioni di prezzo (Tab. 6).

Tab. 6: Le attività di marketing e comunicazione adottate nelle imprese inglesi

Attività di marketing e comunicazione	non svolta	saltuaria	frequente	continuativa
segmentazione	32,0%	40,0%	16,0%	12,0%
targeting	11,5%	30,8%	38,5%	19,2%
posizionamento	16,0%	36,0%	32,0%	16,0%
sviluppo nuovi prodotti	26,9%	23,1%	30,8%	19,2%
decisioni di packaging	44,0%	32,0%	16,0%	8,0%
decisioni di prezzo	23,1%	26,9%	19,2%	30,8%
decisioni di distribuzione	42,3%	26,9%	11,5%	19,2%
decisioni di comunicazione	11,5%	38,5%	15,4%	34,6%
operazioni di branding	15,4%	50,0%	15,4%	19,2%
CRM	15,4%	11,5%	38,5%	34,6%
ricerche di mercato	11,5%	46,2%	30,8%	11,5%
trade marketing	29,2%	41,7%	20,8%	8,3%

Fonte: ns. elaborazione

L'analisi delle attività di comunicazione ricalca in gran parte la sequenza illustrata nell'esame delle attività di marketing. Innanzitutto, è stato richiesto di precisare le forme e i mezzi di comunicazione utilizzati e le modalità di svolgimento degli stessi (non svolta, svolta in modo saltuario, frequente o continuativo). Le imprese italiane del campione utilizzano in maniera continuativa: il passaparola (30,4%); la promozione delle vendite (26,8%); la vendita personale (24,3%). Le altre forme di comunicazione, come le relazioni pubbliche *offline* (30,3%), la pubblicità (*advertising*) (29,3%), l'*e-advertising* (pubblicità *web*, *banner* pubblicitari, *social network*) (28%) e le sponsorizzazioni (20,3%), sono utilizzate in maniera frequente (Tab. 7).

Le piccole e medie imprese inglesi utilizzano in maniera continuativa (Tab. 8): il passaparola (52,0%); la vendita personale (44,0%); e le relazioni pubbliche (24%). Sono invece utilizzate in maniera saltuaria le altre forme di comunicazione: la pubblicità (*advertising*) (38,5%); le sponsorizzazioni (46,2%); il *direct marketing* (*telemarketing*, *mailing*, etc.) (46,2 %).

Le piccole e medie imprese inglesi utilizzano in maniera continuativa (tab. 7): il passaparola (52,0%); la vendita personale (44,0%); e le relazioni pubbliche (24%). Sono invece utilizzate in maniera saltuaria le altre forme di comunicazione: la pubblicità (*advertising*) (38,5%); le sponsorizzazioni (46,2%); il *direct marketing* (*telemarketing*, *mailing*, etc.) (46,2 %).

Le PMI italiane ed inglesi utilizzano in maniera continuativa internet e i *new media* con percentuali molto alte.

Tab. 7: Le forme e i mezzi di comunicazione adottati nelle imprese italiane

Forme e mezzi di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
pubblicità	6,7%	45,3%	29,3%	18,7%
e-advertising	18,7%	33,3%	28,0%	20,0%
sponsorizzazioni	14,9%	54,1%	20,3%	10,8%
relazioni pubbliche online	31,9%	41,7%	12,5%	13,9%
relazioni pubbliche offline	15,8%	28,9%	30,3%	25,0%
direct marketing	39,4%	22,5%	21,1%	16,9%
promozione vendite	29,6%	19,7%	23,9%	26,8%
vendita personale	44,6%	20,3%	10,8%	24,3%
passaparola	30,4%	21,7%	17,4%	30,4%
stampa e redazionali	6,6%	43,4%	22,4%	27,6%
cartellonistica e affissioni	58,1%	23,0%	14,9%	4,1%
eventi	3,9%	36,4%	40,3%	19,5%
televisione	68,0%	24,0%	5,3%	2,7%
radio	71,2%	26,0%	2,7%	0,0%
mezzi pubblici	70,8%	22,2%	6,9%	0,0%
internet/new media	9,5%	23,0%	23,0%	44,6%

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 8: Le forme e i mezzi di comunicazione adottati nelle imprese inglesi

Forme e mezzi di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
pubblicità (advertising)	34,6%	38,5%	11,5%	15,4%
e-advertising	46,2%	19,2%	19,2%	15,4%
sponsorizzazioni	42,3%	46,2%	7,7%	3,8%
relazioni pubbliche on line	32,0%	24,0%	20,0%	24,0%
relazioni pubbliche off line	32,0%	28,0%	20,0%	20,0%
direct marketing	34,6%	46,2%	15,4%	3,8%
promozione vendite	42,3%	30,8%	19,2%	7,7%
vendita personale	24,0%	12,0%	20,0%	44,0%
passaparola	8,0%	12,0%	28,0%	52,0%
stampa e redazionali	6,6%	43,4%	22,4%	27,6%
cartellonistica e affissioni	58,1%	23,0%	14,9%	4,1%
eventi	3,9%	36,4%	40,3%	19,5%
televisione	68,0%	24,0%	5,3%	2,7%
radio	71,2%	26,0%	2,7%	0,0%
mezzi pubblici	70,8%	22,2%	6,9%	0,0%
internet/new media	9,5%	23,0%	23,0%	44,6%

Fonte: ns. elaborazione

Nessuna tra le imprese dei due campioni prevede di diminuire gli investimenti di marketing e comunicazione in termini di risorse umane e finanziarie. All'opposto,

molte attività vengono segnalate in attesa di maggiori investimenti rispetto a quelli precedentemente effettuati. Con l'obiettivo di tracciare lo stato attuale e futuro dei futuri investimenti, sono state individuate le attività destinate a subire un aumento, una diminuzione o un mantenimento dell'investimento, nei due campioni studiati (Tab. 9).

Tab. 9: Gli investimenti in marketing e comunicazione nei due campioni di imprese

Investimenti in marketing e comunicazione	Imprese Italiane	Imprese inglesi
più o meno come prima	45,5%	30,8%
più di prima	37,7%	38,5%
Attività che subiranno un aumento di investimenti	Imprese Italiane	Imprese inglesi
ricerche di mercato	20,6%	29,4%
decisioni di packaging	21,9%	11,7%
CRM	8,2%	17,6%
pubblicità	30,1%	11,1%
relazioni pubbliche	12,3%	29,4%
internet/new media	30,8%	29,4%
eventi	31,7%	17,6%

Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi delle risposte si segnala una predisposizione all'aumento degli investimenti molto forte nei riguardi delle nuove tecnologie dell'informazione connesse ad *internet*. Risulta che i due campioni di imprese, intendono prestare in futuro maggiore attenzione allo sviluppo del prodotto. Il 61,1% delle imprese italiane del campione e il 41,7% delle imprese inglesi confermano che il prossimo investimento in tale attività registrerà un progressivo aumento. Le altre attività che registrano la propensione ad un aumento degli investimenti sono il CRM, la *customer care*, l'organizzazione degli eventi, anche se in questi casi le percentuali sono più basse.

Per cercare di ricostruire l'organizzazione della funzione marketing/comunicazione delle piccole e medie imprese analizzate, si è proceduto in due fasi. Si è partiti con l'identificazione del numero degli impiegati coinvolti nella gestione della funzione all'interno dell'organigramma aziendale. Successivamente si è proceduto ad individuare i ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione. Dall'analisi dei risultati conseguiti, è emerso che nelle imprese italiane e in quelle inglesi si adoperano mediamente tra i 2 e 4 addetti nella gestione della comunicazione e del marketing. Nella fase successiva si è proceduto ad individuare i ruoli ricoperti più di frequente nell'unità organizzativa dedicata (Tab. 10).

Le figure manageriali e quelle di direzione sono quelle più frequenti nei due campioni. Si rileva la presenza in quasi tutti gli organigrammi aziendali del direttore marketing. Le figure operative sono altresì importanti e hanno compiti che vanno dall'organizzazione degli eventi, alle sponsorizzazioni. Esse fungono da *assistant* nei riguardi del direttore o dei manager della relativa funzione. Sono inoltre presenti in molte delle imprese studiate operatori *telemarketing* o *web marketing specialists*.

Tab. 10: Il ricorso ai consulenti esterni nei due campioni

Ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione?	Frequenza Imprese italiane	Frequenza Imprese Inglesi
Direttore marketing e/o marketing manager	65	18
Ufficio stampa, PR e organizzazione eventi	25	10
Addetto al marketing/comunicazione	13	8
Ricerche di mercato e CRM	11	5
Direttore commerciale/Resp. vendite	9	4
Operatore telemarketing	7	3
Web specialist /web marketing	7	2

Fonte: ns. elaborazione

6. La cluster analysis

A conclusione del lavoro è stata effettuata una *cluster analysis* con l'obiettivo di sintetizzare i risultati. La *cluster analysis* è, infatti, una tecnica esplorativa e descrittiva, che serve a ridurre la complessità delle unità di indagine. Per effettuare tale analisi è stato utilizzato un *software* metodologico "SPAD" che attraverso l'analisi delle corrispondenze multiple ha consentito di ridurre il complesso spazio delle variabili a pochi fattori principali in grado di spiegare la maggior parte della variabilità della matrice dei dati. Sono stati individuati tre gruppi (*cluster*) di imprese con caratteristiche simili intra gruppo e dissimili *inter* gruppo:

- imprese proattive;
- imprese moderate;
- imprese scettiche.

Ognuno dei tre *cluster* presenta al proprio interno peculiarità e caratteristiche specifiche. Allo scopo di individuare le peculiarità di tali *cluster*, sono state create diverse tavole di contingenza che hanno restituito diverse informazioni, utili a caratterizzare i tre profili (settore di appartenenza, fatturato, numero di dipendenti, *target*). Il profilo dell'impresa proattiva (Tab. 11) sintetizza le peculiarità strutturali di un'impresa di media dimensione, molto propensa all'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione. È un'impresa che mostra un'alta propensione agli investimenti in questo ambito. Le imprese proattive convergono nel settore dell'ICT (75%), seguito da quelli chimico e alimentare (entrambi con il 60%).

Tab. 11: Profilo dell'impresa proattiva

Caratteristiche	Dati
Profilo aziendale	Media impresa (fatturato da 10 milioni a 50 milioni - n° dipendenti: da 50 a 250)
Settore	ICT
Nazionalità	Italiana
Atteggiamento	Atteggiamento verso il marketing: caldo (86%)
Investimenti	Alta propensione agli investimenti in marketing e comunicazione (56%)
Attività	Alta intensità d'uso delle attività di marketing e comunicazione

Fonte: ns. elaborazione

Il profilo dell'impresa "moderata" (Tab. 12) riguarda un'impresa ancora di media dimensione che mostra al contrario una minore propensione agli investimenti in marketing e comunicazione. I settori in cui prevale questa tipologia di imprese sono quello tessile e chimico.

Tab. 12: Profilo dell'impresa reattiva

Caratteristiche	Dati
Profilo aziendale	Media impresa (fatturato da 10 milioni a 50 milioni - n° dipendenti: da 50 a 250)
Settore	Tessile e chimico
Nazionalità	Italiana ed inglese
Atteggiamento	Atteggiamento verso il marketing: caldo
Investimenti	Moderata propensione agli investimenti in marketing e comunicazione
Attività	Bassa intensità d'uso delle attività di marketing e comunicazione

Fonte: ns. elaborazione

Il profilo dell'impresa "scettica" (Tab. 13) delinea un'impresa, che, in linea con il suo limite dimensionale (si tratta di una micro impresa, con un fatturato fino a due milioni e un n° dipendenti fino a 10), fatica a intraprendere un percorso che consenta di intraprendere specifiche attività di marketing e comunicazione. Si tratta di imprese che mostrano un atteggiamento negativo nei riguardi del marketing con una bassa propensione agli investimenti in questo ambito. I settori in cui convergono queste imprese sono quello dei servizi, metalmeccanico e manifatturiero.

Tab. 13: Profilo dell'impresa scettica

Caratteristiche	Dati
Profilo aziendale	Piccola impresa (fatturato: fino a due milioni - n° dipendenti: fino a 10)
Settore	Servizi
Nazionalità	Inglese
Atteggiamento	Atteggiamento verso il marketing: freddo
Investimenti	Bassa propensione agli investimenti in marketing e comunicazione
Attività	Bassa intensità d'uso delle attività di marketing e comunicazione

Fonte: ns. elaborazione

I profili delineati sono serviti a fornire un quadro di sintesi delle imprese studiate che, a seconda delle proprie caratteristiche e peculiarità, esprimono specifici comportamenti di marketing e comunicazione. L'evidenza più rilevante che emerge dall'analisi è che le differenze all'interno dei *cluster* sono legate a fattori dimensionali o *industry specific* piuttosto che di localizzazione geografica. Non si segnalano, infatti, significative differenze tra le imprese italiane ed inglesi. Piuttosto, le imprese più grandi (medie imprese) sia di nazionalità italiana che inglese generalmente tendono ad utilizzare un spettro di attività di marketing e comunicazione più ampio e completo. Al contrario, le imprese più piccole (micro imprese), non avendo a disposizione risorse informative ed umane sufficienti, non

dedicano al marketing e alla comunicazione sufficiente attenzione in termini di risorse, politiche e strumenti, relegandole ad attività sporadiche ed improvvisate, con performance poco soddisfacenti ai fini della costruzione e del sostegno del proprio posizionamento competitivo. Inoltre, le differenze tra i diversi *cluster* sono altresì legate ai settori di appartenenza delle imprese dei due campioni, come si evince dalla lettura dei tre profili delineati.

7. Le interviste strutturate

A sostegno dei risultati ottenuti, è stata prevista nel corso di questa ricerca, una fase di analisi qualitativa utile a irrobustire i risultati scaturiti dall'indagine quantitativa. La ricerca si è avvalsa di interviste strutturate. Sono stati coinvolti tutti i manager della funzione marketing/comunicazione delle 100 imprese (74 italiane e 26 inglesi) coinvolte prima fase dell'indagine nel periodo Novembre 2011-Febbraio 2012. In questo caso, le risposte non sono state numericamente significative e si è riscontrata la sola partecipazione delle imprese italiane. Le interviste sono state formulate con l'intento di indagare l'approccio delle imprese nei confronti del marketing e della comunicazione, le maggiori difficoltà e le opportunità di sviluppo futuro.

Dalla lettura dei risultati emerge uno scenario lacunoso e pessimistico che si allontana da quello positivo e ottimistico tracciato dall'indagine quantitativa. Infatti, la maggior parte dei manager intervistati ritiene che l'attività di marketing e comunicazione venga svolta solo di riflesso nelle PMI, perché mancano i presupposti e le condizioni per poter adottare un approccio proattivo. Secondo alcuni, "il marketing è gestito in maniera improvvisata, raramente da strutture competenti e spesso da dilettanti di livello mediocre".

Inoltre, gli stessi manager ritengono che le piccole e medie imprese si interfaccino al marketing soltanto in alcuni casi. La scelta di adottare o meno specifiche attività è dettata dal settore, dal contesto di appartenenza e dalla situazione in cui versa l'azienda. In molti casi, mancano strutture e uffici predisposti alla gestione delle attività di marketing e comunicazione nonché gli specialisti e le figure professionali competenti in questo ambito. La carenza di personale *ad hoc* e la mancanza di strutture competenti è un tema molto controverso, assai dibattuto anche in letteratura, che si conferma uno dei motivi su cui maggiormente indagare per comprendere perché le imprese di più piccola dimensione non riescono ad approcciare il marketing nel modo giusto. Un'altra grossa debolezza rilevata dai manager intervistati è la mancata utilizzazione in molte PMI di modalità di analisi e pianificazione strategica. Tuttavia, gli stessi sono concordi nel ritenere fondamentale tale attività, che permette alle imprese di piccole e medie dimensioni di stabilire gli obiettivi da perseguire e le risorse da utilizzare". Inoltre, è convinzione consolidata che "le piccole imprese si reggono soprattutto sulle esperienze quotidiane di chi le governa".

Infine, gli stessi manager intravedono in questo scenario un cambiamento nel modo di fare marketing e comunicazione, già in atto per alcuni aspetti. Infatti, è opinione consolidata che “i clienti vorranno percepire cose diverse e la comunicazione ai consumatori giocherà un ruolo fondamentale”.

8. Sommario e conclusioni

Nell'attuale scenario competitivo, la comunicazione e il marketing sono al centro dell'attenzione delle piccole e medie imprese che hanno riconosciuto l'idea che il *know-how* comunicativo deve costituire una competenza diffusa in tutta l'organizzazione. Alla luce dei risultati scaturiti dalla ricerca empirica, è evidente che a differenza di quanto rilevato in letteratura, le PMI iniziano a riconoscere l'importanza del marketing e della comunicazione ricorrendo ad una massiccia utilizzazione delle attività ad esse connesse. Gli investimenti in marketing e comunicazione vengono, infatti, considerati come un fattore determinante nel creare e mantenere una differenziazione ed un vantaggio d'immagine presso la clientela. Il 61,1% delle imprese italiane e il 41,7% di quelle inglesi confermano un maggiore investimento in tale attività nei prossimi anni.

In disaccordo con quanto ritenuto in passato (relativamente ai contributi analizzati), nella maggiore parte delle imprese intervistate, le attività di marketing e comunicazione risultano essere entrate nelle *routine* aziendali, con una crescente predisposizione all'utilizzo dei *new media* e di *internet*. Infatti, sia le imprese italiane che quelle inglesi adottano in maniera continuativa internet e i *new media* con una percentuale del 44.6 %.

La presenza di un crescente numero di addetti nella Direzione dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione in quasi tutti gli organigrammi aziendali rappresenta un segnale positivo sull'evoluzione del marketing nelle aziende analizzate. Infatti, dalla lettura dei risultati conseguiti, è emerso che nelle imprese italiane e in quelle inglesi si adoperano mediamente tra i 2 e 4 addetti nella gestione della comunicazione e del marketing.

Il quadro che emerge dall'indagine è interessante: il marketing e la comunicazione permeano l'attività della gran parte delle imprese, sempre più attente a seguirne l'evoluzione sia in termini di strategie sia di strumenti operativi.

Tuttavia, la scelta di adottare un approccio proattivo nei confronti del marketing e della comunicazione è condizionato da alcune ragioni intrinseche all'impresa come il settore di appartenenza, la dimensione, ecc. Al contrario, la localizzazione geografica ha un peso minore come evidenziato dalla comparazione *cross-country* Italia-Inghilterra. Infatti, ciò che si evince dalla lettura dei risultati è che la dimensione delle imprese (intesa in relazione al numero di addetti e fatturato) influenza la tipologia di approccio al marketing e alla comunicazione. Pertanto, le imprese di dimensione maggiore (medie imprese), confermano l'utilizzo frequente o continuativo delle attività di marketing e comunicazione a differenza di quelle di più

piccola dimensione (micro e piccole imprese) che sono costrette ad un uso sporadico di queste attività.

Un interessante segnale emerge dalla lettura dei risultati scaturiti dalla *cluster analysis*. Raggruppando le imprese analizzate sulla base del tipo di offerta e dei mercati di riferimento si può notare che il settore in cui si registra una maggiore frequenza di imprese scettiche, è quello dei servizi. Si tratta di imprese che scontano qualche ritardo e in cui non si adoperano strumenti di marketing e comunicazione, come confermato anche dagli studi analizzati in letteratura (Hätönen e Ruokonen, 2010). A conclusione del lavoro, le principali tendenze emerse sono le seguenti:

- emerge una significativa crescita di importanza dei nuovi mezzi di comunicazione: *internet* e i *new media*. La loro diffusione ed uso sono in forte aumento come dimostrano i dati sui crescenti ulteriori investimenti nel prossimo futuro, all'interno di un panorama dove tutti gli altri strumenti sono in forte stabilità (circa il 30% delle imprese aumenterà gli investimenti in tale ambito);
- si nota, in generale, una costante crescita della cultura di marketing e di comunicazione delle organizzazioni;
- è evidente che il comportamento delle imprese nei confronti del marketing e della comunicazione dipende dalle caratteristiche intrinseche delle PMI (settore di appartenenza, dimensione, *target*);
- il paradigma della dimensione influenza la tipologia di approccio al marketing e alla comunicazione.

I risvolti manageriali che il presente studio offre sono utili a delineare strategie di sviluppo e valorizzazione delle piccole e medie imprese nel contesto europeo, contribuendo al dibattito sulla necessità di un approccio alla pianificazione di marketing e comunicazione nelle PMI. Infatti, questo lavoro fornisce spunti di riflessione utili agli studiosi e ai manager delle PMI che monitorando alcune leve del marketing mix potrebbero assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo e difficilmente imitabile.

I limiti della ricerca sono relativi alla ridotta numerosità dei due campioni di imprese assunti a base dell'analisi comparativa, che riduce la possibilità di generalizzazione dei risultati conseguiti. Inoltre, l'eterogeneità dei due campioni rappresenta un ulteriore limite.

Le future ricerche in materia potranno beneficiare di un'estensione dell'indagine ad altri Paesi e dell'impiego di campioni caratterizzati da una maggiore numerosità e rappresentatività.

Appendice: il questionario somministrato alle imprese

Anagrafica aziendale

Ragione sociale:
 anno di fondazione:
 settore d'appartenenza:
 numero di dipendenti:
 tipo di prodotto o servizio reso:
 target aziendale: fatturato
 quota di mercato detenuta nel settore di appartenenza:

1) Qual è il numero di dipendenti impiegati nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione? (indicare il numero)

2) Quali sono i ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione (specificare)?

3) Quali sono i principali obiettivi svolti dal marketing e dalla comunicazione nella vostra impresa? (max 3 risposte)

- aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato
- soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà
- valutare l'opportunità di entrare in nuovi mercati
- migliorare l'immagine aziendale (visibilità e notorietà dell'azienda nell'immediato)
- sviluppare la reputazione (essere giudicati positivamente dai diversi pubblici)
- promuovere legittimazione e consenso aziendale (farsi conoscere e accettare dalla comunità locale)
- promuovere la coesione interna e il senso di appartenenza del personale
- selezionare personale qualificato
- nessun contributo
- non so
- altro

(specificare).....

4) Le sottoporro una serie di aggettivi contrapposti su una scala da 1 a 7. Questi aggettivi servono a descrivere la funzione marketing/comunicazione. Tra i 2 aggettivi ci sono 7 caselle. Se sceglie la 4, lei ci dice che è neutrale rispetto ai due aggettivi. Più si muove a sinistra (o a destra), più è d'accordo con l'aggettivo relativo.

Ritiene che la funzione marketing/comunicazione sia:

indispensabile	1	2	3	4	5	6	7	superflua
vantaggiosa	1	2	3	4	5	6	7	obbligatoria
utile	1	2	3	4	5	6	7	costosa

5) Quali attività di marketing e comunicazione svolge la vostra azienda, e in che misura?

attività di marketing/comunicazione	non svolta	saltuaria	frequente	continuativa
segmentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
targeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
posizionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sviluppo nuovi prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di packaging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di distribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
operazioni di branding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRM (customer relationship management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ricerche di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trade marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non so			<input type="checkbox"/>	
altro (specificare)				

6) Quali forme di comunicazione utilizza la sua impresa, e in che misura?

forme di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
pubblicità (advertising)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sponsorizzazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
relazioni pubbliche on line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
relazioni pubbliche off line				
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promozione vendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vendita personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
passaparola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non so			<input type="checkbox"/>	
altro				

7) Quali mezzi di comunicazione utilizza la sua impresa, e in che misura?

mezzi di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
stampa e redazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cartellonistica e affissioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eventi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
televisione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
internet/new media (sito web, portale, social network)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non so			<input type="checkbox"/>	
altro				

8) Quali sono i pubblici destinatari delle sue attività di marketing/comunicazione? (max 2 risposte)

- clienti consumatori
 collaboratori interni
 collaboratori esterni
 azionisti
 agenti di commercio
 altri stakeholders (indicare quali).....

9) Ricorre a consulenti esterni per lo svolgimento di attività di marketing/comunicazione?

No

Si

10) Se Sì, a quale tipo di consulente esterno la sua azienda ricorre per le sue attività di marketing/comunicazione?

- agenzie di pubblicità
 agenzie per la creazione siti web
 consulenti di marketing
 altre agenzie
 non so
 altro (specificare).....

11) Se la sua azienda ricorre a consulenti esterni, lo fa per quale attività di marketing e con quale frequenza?

attività di marketing	non ricorriamo	ricorriamo raramente	ricorriamo spesso	ricorriamo sempre
segmentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
targeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
posizionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sviluppo nuovi prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di packaging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decisioni di distribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ricerche di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trade marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
customer care	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non so			<input type="checkbox"/>	
altro (specificare)				

12) Se la sua azienda ricorre a consulenti esterni, lo fa per quale attività di comunicazione e con quale frequenza?

attività di comunicazione	non ricorriamo	raramente	spesso	sempre
pubblicità (advertising)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sponsorizzazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
relazioni pubbliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promozione vendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vendita personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
passaparola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stampa e redazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cartellonistica e affissioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eventi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
televisione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sito web (portale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non so			<input type="checkbox"/>	
altro (specificare)				

13) La vostra impresa dispone di un budget destinato alle attività di marketing e comunicazione?

No

Si

14) Se SI in che modo viene calcolato il budget destinato alle attività di marketing e comunicazione?

- stabiliamo una cifra fissa, indipendentemente dal fatturato
 percentuale variabile a seconda dei casi
 percentuale fissa del fatturato.....%
 lo aggiorniamo rispetto a quello dell'anno precedente
 lo stabiliamo in relazione al piano di marketing
 conformandoci alle tendenze dei competitors
 non so
 altro (specificare).....

15) Rispetto a 2-3 anni fa la sua azienda investe in marketing e comunicazione più o meno di prima?

- molto meno di prima
 meno di prima
 più o meno come prima
 più di prima
 molto più di prima

16) Le presentiamo una serie di attività di marketing/comunicazione. Considerando le previsioni di budget della vostra azienda nei prossimi 3 anni, lei dovrà dirci per ogni attività, se l'investimento della sua azienda diminuirà, aumenterà o rimarrà uguale.**17) Quali sono gli strumenti attraverso cui la vostra azienda monitora le attività di marketing e comunicazione?**

- attraverso ricerche di marketing

attività	Diminuirà	Uguale	Aumenterà
ricerche di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sviluppo prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
analisi distribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trade marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
analisi prezzi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
customer care	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stampa e redazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cartellonistica e affissioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eventi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
televisione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sito web (portale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non so		<input type="checkbox"/>	
altro			

- incremento di fatturato a seguito delle attività di marketing/comunicazione
 incremento della riconoscibilità del marchio/azienda
 incremento della reputazione aziendale presso i pubblici di riferimento
 non facciamo questo tipo di valutazione
 non so
 altre modalità (specificare).....

18) Le presentiamo una serie di affermazioni fatte da alcuni manager delle grandi e piccole imprese. Può indicare, utilizzando la scala prevista, il grado di accordo/disaccordo che attribuisce a ciascuna delle seguenti espressioni.

	molto d'accordo	abbastanza d'accordo	incerto	poco d'accordo	per nulla d'accordo
La pianificazione di marketing è fondamentale per la PMI					
Soltanto le grandi imprese possono ricorrere al marketing e alla comunicazione					
La pianificazione strategica è un'attività sofisticata, che può essere svolta esclusivamente dagli specialisti o dal senior management					
Il marketing è superfluo alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa					
L'impresa che vuole gestire il cambiamento deve fare leva sulla comunicazione d'impresa					

Bibliografia

- BELL J.R., PARKER R.D., HENDON J.R. (2007), "Entrepreneurial application of marketing communication in small business: survey results of small business owners", *Entrepreneurial Executive*, vol. 12, n. 1, pp. 1-13
 BHIDE A. (1994), "How entrepreneurs craft strategies that work", *Harvard Business Review*, vol. 72, n. 2, pp. 150-161.

- BROOM H.N., LONGENECKER J., MOORE C.W. (1983), *Small Business Management*, South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- CARSON D. (1985), "The evolution of marketing in small firms", *European Journal of Marketing*, Marketing and Small Business (special issue), vol. 19, n. 5, pp. 7-16.
- CARSON D., CROMIE S. (1989), "Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence", *Journal of Marketing Management*, vol. 5, n. 1, pp. 33-49.
- CARSON D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, vol. 24, n. 11, pp. 25-27.
- CARSON D. (1993), "A philosophy for marketing education in small firms", *Journal of Marketing Management*, University of Ulster, vol. 9, n. 2, pp. 189-204.
- CARSON D., MCCARTAN-QUINN D. (1995), "Non-practice of theoretically based marketing in small business - issues arising and their implications", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 3, n. 4, pp. 24-31.
- CARSON D., CROMIE S., MCGOWAN P., HILL J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hall, London.
- CARSON D., COVIELLO N. (1996), "Qualitative Research Issues at the Marketing/Entrepreneurship Interface", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 14, n. 6, pp. 51-8.
- CARSON D., GRANT K. (1998), "SME marketing competence: A definition and some empirical evidence research at the Marketing/Entrepreneurship interface", in *Conference proceedings*, University of Illinois at Chicago, pp. 173-186.
- CARSON D., GILMORE A., CUMMINS D., O'DONNELL A., GRANT K. (1998), "Price setting in SMEs: some empirical findings", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 7, n. 1, pp. 74-86.
- CARSON D., GILMORE A. (2000), "Marketing At the Interface: Not 'What' But 'How' ", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 8, n. 2, pp. 1-7.
- COHN T., LINDBORE R.A. (1972), "How marketing is different in small companies", *An American Management Association Management Briefing*, American Management Association.
- CORVI E., FIOCCA R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni aziendali*, Egea, Milano.
- COZZI G. (1985), "Il marketing nelle piccole e medie imprese", in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Atti del Convegno Aidea, Urbino, Editrice Clueb, Bologna.
- DE LUCA A. (2009), *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e Modelli di mercato*, Franco Angeli, Milano.
- FABRIS G. (2003), *La comunicazione d'impresa, dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- FILLIS I. (2002), "Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights from the Outside", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, vol. 4, n. 2, pp. 134-157.
- FERRERO G., FORTEZZA F. (2007), "Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, pp. 59-89.
- GILMORE A., CARSON D., ROCKS S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity", *International Business Review*, vol. 15, n. 3, pp. 278-293.
- GOLINELLI G.M. (1992) "I problemi strategici delle imprese minori", *Sinergie*, n. 27, pp. 25-31.

- GRANDINETTI R. (1989), "Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza", *Economia e Politica Industriale*, n. 63, pp. 83-120.
- GUERCINI S. (2005), "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, n. 1, pp. 143-164.
- HÄTÖNEN J., RUOKONEN M. (2010), "Revising marketing strategies for supplier selection criteria: small firm approach from the information and communications industry", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 25, n. 2, pp. 159-167.
- HILL J. (2001a), "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n. 5, pp. 171-204.
- HILL J. (2001b), "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 2", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n. 6, pp. 211-235.
- HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), "Do small businesses have to practice marketing to survive and grow?", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, n. 1, pp. 6-18.
- KIRBY D.A., TRAVIS L. (1995), "Marketing and the Small Service business: Solicitors practices in England", *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp. 71-94.
- KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2000), "A response to theoretical concept or management fashion", *Journal of Advertising Research*, vol. 40, n. 5, pp. 17-21.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2013), *Relazioni pubbliche e corporate communication. Le competenze e i servizi di base*, vol. 1, McGraw-Hill, Milano.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2012), *Relazioni pubbliche e corporate communication*, vol. 2, McGraw-Hill, Milano.
- LILIE G.L., KOTLER P., MOORTHY K.S. (1992), *Marketing Models*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MARCHINI I. (1985), "Attualità, specificità e strategie delle piccole e medie imprese. L'economia delle piccole e medie imprese industriali", Atti del Convegno Aidea, Urbino, Editrice Clueb, Bologna.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), "Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa", *Micro & Macro marketing*, vol. 14, n. 1, pp. 65-106.
- MAURI C. (2011), *Marketing per le PMI*, Egea, Milano.
- MAURI C. (1997), "Quale marketing per le piccole e medie imprese?", in Brunetti G., Musatti G., Corbetta G., *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Egea, Milano, pp. 243-254.
- MCCARTAN-QUINN, D., CARSON, D. (2003), "Issues which impact upon marketing in the small firm", *Small Business Economics*, vol. 21, n. 2, pp. 201-213.
- MENDHAM S., BANNOCK G. (1982), "Small business and economic change". Paper presented at the International Congress on Small Business, October, Malaga, Spain.
- O'DWYER M. (2009), *Marketing the SME. Innovation and Approach*, Cambridge Scholars Publishing.
- O'DWYER M., GILMORE A., CARSON D. (2009), "Innovative marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 1/2, pp. 46-61.
- PACITTO J.C., BIZEUL P.A.J., BIZEUL P. (2007), "Marketing in medium-sized manufacturing firms: The state-of-the-art in France and in Quebec", *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 29-50.

- PASTORE A., MATTIACCI A. (2013), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", paper presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, Parma, 24-25 Novembre 2006, pp.1- 30.
- REYNOLDS P.L. (2002), "The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? What is Wrong with the Old One?", *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, vol. 4, n. 3, pp. 191-205.
- SCASE R., GOFFEE R. (1987), *The Real World of the Business Owner*, Croom Helm, London.
- SCHOLLHAMMER H., KURILOFF A. (1979), *Entrepreneurship and Small Business Management*, John Wiley, New York.
- SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2013), "Corporate communication management: A framework based on decision making with reference to communication resources", *Journal of Marketing Communications*, vol. 19, n. 3, pp. 151-167.
- SIMPSON M., TAYLOR N. (2002), 'The Role and Relevance of Marketing in SMEs: towards a new model', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n. 4, pp. 370-382.
- SIU W., KIRBY D.A. (1998), "Approaches to Small Firm Marketing. A Critique", *European Journal of Marketing*, vol. 32, n. 1/2, pp. 40-60.
- STEINHOF D. (1978), *Small Business Management Fundamentals*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- THRASSOU A., VRONTIS D. (2006), "A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME-Dominated Environments", *Journal of Marketing Communications*, vol. 12, n. 3, pp. 183-202.
- VARALDO R. (1983), "L'approccio di marketing nelle piccole e medie imprese", in atti del seminario sulle "Strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese", 11 giugno, Ancona.
- VECCHIATO G. (2005), *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore*, Franco Angeli, Milano.
- VESCOVI T., GAZZOLA P. (2006), "Strutture e uso degli strumenti di marketing e comunicazione nelle imprese del Regno Unito. Primi risultati di una ricerca europea", Atti del V° Convegno Internazionale, *Le tendenze del Marketing in Europa*, Venezia, 20-21 Gennaio 2006, pp. 1-20.
- WATZLAWICK P., BRAVIN J.H., JACKSON D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma.
- WONG H.Y., MERRILEES B. (2008), "Determinants of SME international marketing communication", *Journal of Global Marketing*, vol. 21, n. 4, pp. 293-305.

Recensioni

Ottiero Ottieri, **Tempi stretti**, Hacca, Matelica 2012, pp. 386.

Il romanzo d'esordio dello scrittore romano Ottiero Ottieri (1924-2002) intitolato *Memorie della incoscienza* fu edito da Einaudi nel 1954 nella collana dei «Gettoni» di Elio Vittorini. In esso si parla delle vicende di un personaggio adolescenziale, borghese e nevrotico, posto sullo sfondo di eventi storici capitali, quelli compresi nel periodo storico tra il 25 luglio e l'8 settembre 1943.

Sempre nella collana dei «Gettoni» nel 1957 venne pubblicato il secondo romanzo di Ottieri, intitolato *Tempi stretti*, pertinente ad una tematica ben lontana da quella sviluppata nel romanzo precedente.

Questa ultima fatica letteraria venne influenzata certamente dai rapporti che nel frattempo si erano instaurati, fin dal 1953, tra Ottieri e l'imprenditore Adriano Olivetti, che assegnò, con molta fiducia e stima, allo scrittore l'incarico di selezionare il personale laureato, ritenuto idoneo per lavorare nella sua azienda di Ivrea.

Nel 1955 Ottieri accettò la proposta di andare a Pozzuoli con l'incarico, questa volta, di selezionare gli operai da assumere nella nuova fabbrica di Olivetti, inaugurata quell'anno. Ottieri non si fermò a lungo a Pozzuoli e, poco tempo dopo, decise di trasferirsi, con l'approvazione di Olivetti, a Milano, stipulando con lui un contratto di consulenza per procedere alla rapida assunzione dei futuri dirigenti commerciali delle aziende dell'imprenditore di Ivrea.

Il tema del romanzo *Tempi stretti* si sofferma su molti aspetti della vita operaia a Milano, capitale industriale italiana del secondo dopoguerra. Infatti l'autore segue da vicino le vicende di un piccolo nucleo di personaggi, quasi tutti di estrazione proletaria, che non lavorano però nella stessa fabbrica del territorio milanese.

Una forte caratterizzazione esistenziale è quella che riguarda la protagonista del romanzo, una giovane operaia di nome Emma, il cui stressante impatto con il lavoro in fabbrica logora quotidianamente la sua personalità, anche nei riflessi della vita privata. Emma cerca di compensare le frustrazioni che le vengono dal lavoro con il confessato amore per un giovane impiegato di nome Giovanni, ma anche nella sua vicenda sentimentale Emma sarà inevitabilmente destinata alla sconfitta.

La tesi di fondo che traspare dal libro è soprattutto quella che denuncia i gravi costi, sul piano umano, dello sviluppo industriale, anche se resta inevitabile tale percorso obbligato per tutti i lavoratori sia uomini sia donne, per sperare di realizzare in futuro un dignitoso progresso sociale, tramite il quale tutta la classe operaia possa avere un ruolo positivo da soddisfare pienamente.

Anche la stessa intitolazione del romanzo *Tempi stretti*, come leggiamo in una nota al libro di Paolo Di Stefano, evoca l'allucinante dimensione esistenziale del mondo del lavoro, prospettata dall'intreccio di questa opera letteraria di Ottieri.

La nota è la seguente: «L'angoscia del tempo ossessiona i personaggi di questo romanzo: operai e operaie che devono battere a una pressa millenovecento pedalate all'ora, cronometristi che li controllano da vicino e capi incaricati di far rispettare le cadenze del lavoro. Anche le pause, come i giorni di riposo, sono schiacciate

sinergie, rivista di studi e ricerche

n. 94, Maggio-Agosto 2014, pp. 289-291

ISSN 0393-5108 – DOI 10.7433/s94.2014.17

dall'affanno di ritornare in fabbrica. E persino gli amori, come quello difficile tra Emma e Giovanni, non si sottraggono alla legge martellante delle macchine che non si devono fermare. Sono i ritmi del *boom* economico vissuto, dal di dentro, nei suoi meccanismi alienanti».

L'inaspettata e per certi aspetti eccentrica trattazione della materia narrativa distolse Vittorini dall'idea di pubblicare il romanzo di Ottieri, da lui ritenuto troppo «triste», mentre Italo Calvino volle che fosse pubblicato. Infatti il risvolto di copertina di questo libro non fu firmato, come era consuetudine, dal direttore dei «Gettoni» che era Vittorini, bensì dal suo più stretto collaboratore cioè Italo Calvino che, tra l'altro, nel risvolto scrisse che «Tempi stretti» «è finalmente un romanzo che ci porta all'interno delle grandi industrie italiane, mostrandocene la vita in un momento di trasformazioni, di sviluppi e di difficili lotte sociali. È per queste doti "documentarie" che il libro si raccomanda».

Secondo Vittorini la civiltà industriale, oltre che dall'interno, bisognava coglierla anche fuori dalle fabbriche, mentre per Ottieri era importante soprattutto, se non esclusivo, che uno scrittore documentasse le realtà all'interno della fabbrica, come dal suo punto di vista Calvino confermava nel risvolto al romanzo. Fu fatta però una indispensabile segnalazione da parte di Ottieri a Calvino in una lettera del 21 aprile 1956, dove, a proposito del romanzo, di cui si era in attesa della pubblicazione, leggiamo che «L'azienda di cui si parla nel libro non è la Olivetti».

E Ottieri proseguiva dicendo che «io mi sono servito di varie cose osservate alla Olivetti per riferirle a un ipotetico monopolio milanese. Perciò, qualora dovessi pubblicare questo romanzo, dovrei prima chiarire alcune cose con l'azienda che adesso mi dà da vivere, materialmente e moralmente».

Il processo industriale in corso presso le aziende Olivetti, almeno nei suoi riflessi umani ed esistenziali, non era certo paragonabile a quanto Ottieri aveva lucidamente ricreato nelle pagine del suo romanzo *Tempi stretti*. Giuseppe Lupo, attento prefatore della riedizione di questa opera letteraria, ci aiuta pure a spostare la nostra attenzione ad un altro romanzo posteriore di Ottieri, intitolato *Donnarumma all'assalto*, che fu edito da Bompiani nel 1959 e che sappiamo ispirato dalla sua esperienza di Pozzuoli presso il nuovo e moderno stabilimento di Olivetti. Questa è la riflessione dell'autore inserita in *Donnarumma all'assalto*: «La fabbrica fu quindi concepita [...] sulla misura dell'uomo [...] perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse e i cortili aperti e gli alberi nel giardino ad escludere definitivamente l'idea di una costrizione e di una chiusura ostile».

Quando si pensa alla narrativa di ispirazione aziendale si deve prendere atto che il romanzo *Tempi stretti* è universalmente riconosciuto come prototipo della letteratura industriale italiana. *Donnarumma all'assalto* era un romanzo rispetto a *Tempi stretti* pubblicato due anni dopo e faceva riferimento esplicito alla azienda Olivetti di Pozzuoli.

Nell'ambito del crescente sviluppo industriale, lo scrittore Ottieri ritenne dunque più urgente, con spirito di una vera e propria denuncia sociale, testimoniare le drammatiche vicissitudini sofferte dalla classe operaia che lavorava, tra mille

difficoltà, nelle fabbriche del territorio milanese, come aveva raccontato nel suo romanzo *Tempi stretti*. Tutto ciò evidentemente risultava in netto contrasto con quanto avveniva nella azienda campana di Pozzuoli, di cui era proprietario quell'illuminato e filantropo industriale che fu Adriano Olivetti.

Oltre ai due romanzi citati completa la cosiddetta trilogia industriale di Ottieri il libro intitolato *La linea gotica*, edito da Bompiani nel 1963 che si presenta, sotto specie di diario, come la estenuante esperienza umana di uno scrittore, considerato il capofila della migliore narrativa aziendale italiana del secondo Novecento, meritevole quindi di essere ancora oggi riproposto, a distanza di molti anni, con il suo romanzo industriale d'esordio intitolato *Tempi stretti*.

Umberto Casari

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

Cari Lettori di Sinergie,

alle rilevanti novità annunciate all'interno dell'editoriale del n. 93/2014 non poteva che seguire una significativa revisione del portale di Sinergie.

Nel momento in cui il presente numero viene dato alle stampe, la Direzione Scientifica, la Redazione e il Web Master ci stanno ancora lavorando per assicurare ad Autori e Lettori maggiori spazi di condivisione e un canale di informazione sempre aggiornato.

A presto quindi su www.sinergiejournal.it

Continuate a seguirci... *stay tuned!*

La Redazione

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi

Sinergie è la testata edita da CUEIM Comunicazione srl, che divulga l'attività di ricerca scientifica e di diffusione di conoscenza del CUEIM.

Ha accolto, e accoglie, nelle sue diverse linee editoriali i frutti degli studi condotti all'interno del CUEIM e in varie sedi universitarie con il contributo di ricercatori e uomini d'impresa, ponendosi nel tempo come punto di riferimento per studiosi e operatori nel campo del management.

Sinergie accoglie tre linee editoriali a stampa e due *online*.

In particolare, i volumi a stampa (dotati di ISSN) si suddividono in:

- **Sinergie rivista di studi e ricerche**, un quadrimestrale monografico dedicato all'approfondimento e alla discussione di temi connessi al governo dell'impresa nella prospettiva del loro divenire e del ruolo dell'impresa come costruttore di benessere;
- **Sinergie Rapporti di ricerca**, pubblicazione dedicata alla divulgazione dei risultati di ricerche di rilevante interesse condotte dal CUEIM;
- **Sinergie Quaderni**, che accolgono contributi su una varietà di argomenti legati al governo delle organizzazioni e portate all'attenzione della Rivista dalla rete di ricerca che in essa si incrocia.

I volumi *online* (dotati di ISBN) si distinguono in:

- **Sinergie Management Research**, pubblicazione destinata a diffondere i risultati di ricerca ottenuti da soggetti non necessariamente aderenti alla rete del CUEIM, che desiderino divulgare la propria attività di studio attraverso i servizi forniti da CUEIM Comunicazione (il curatore della ricerca deve allegare al volume il processo valutativo cui è stato sottoposto lo studio);
- **Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings**, che accoglie i contributi presentati durante il Convegno annuale di Sinergie o altra conferenza organizzata in collaborazione con la Rivista. In entrambi i casi i *paper* pubblicati sono stati sottoposti a un rigoroso processo di referaggio secondo la logica della *blind peer review*.

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA

Tel. 045/597655 - Fax 045/597550

e-mail: redazione@sinergieweb.it

sito web: www.sinergiejournal.it

Il referaggio dei contributi

Sinergie è una rivista con doppio referaggio cieco: ogni contributo pervenuto al di fuori della progettazione monografica del numero è sottoposto alla valutazione di due *referee* anonimi, docenti universitari esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei *Referee* di Sinergie. In caso di valutazione positiva il lavoro viene inserito nella sezione "Saggi" o "Contributi scritti".

L'esito del referaggio può portare a:

- accettazione integrale,
- accettazione per la pubblicazione con proposte migliorative non sostanziali,
- accettazione subordinata a modifiche sostanziali,
- non accettazione.

Nel secondo e nel terzo caso il contributo viene rinviato al/agli Autore/i per miglioramenti/modifiche. I contributi non pubblicati non vengono restituiti.

Con i *referee* di Sinergie si organizza un incontro annuale, in occasione del Convegno della Rivista. In esso si puntualizzano aspetti rilevanti, tesi al miglioramento delle attività di referaggio.

Sotto la guida della Direzione Scientifica e del Coordinatore Scientifico per i numeri monografici e dei *referee* anonimi per i contributi si viene concretamente a realizzare quella "palestra per giovani ricercatori" che Giovanni Panati, fondatore della Rivista, indicava come missione per Sinergie al momento della sua fondazione.

I criteri seguiti dai *referee* nella valutazione dei singoli contributi sono i seguenti:

- correttezza dell'impostazione metodologica,
- significatività della base bibliografica,
- chiarezza espositiva,
- originalità/innovatività,
- rilevanza sotto il profilo teorico, empirico e delle implicazioni manageriali.

Sinergie è una rivista accreditata da AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale.

Publishing ethics

Gli autori che sottopongono un articolo a Sinergie condividono i seguenti aspetti.

1. L'articolo non è stato pubblicato prima nella sua forma corrente o in altra forma sostanzialmente simile, e non è stato sottoposto a referaggio presso un'altra rivista. Sinergie richiede che tutti gli Autori sottopongano un contenuto originale.
2. Se gli Autori hanno usato il lavoro e/o parole di altri, devono essere opportunamente citati.
Le pubblicazioni ridondanti sono accettabili solamente se conducono a conclusioni diverse o nuove o per produrre confronti con dati nuovi. Ad ogni modo, è importante citare in bibliografia il lavoro precedentemente pubblicato e controllare che l'obiettivo dell'articolo e le conclusioni differiscano dalla precedente ricerca. Se la ripetizione non è stata sufficientemente evidenziata, può essere richiesta una nota esplicativa.
3. L'articolo non contiene asserzioni illegali e non infrange il diritto d'Autore esistente. Insieme all'articolo gli Autori allegano anche il necessario permesso di copyright rilasciato con il tacito/esplicito assenso delle autorità responsabili del luogo in cui il lavoro è stato condotto. Tale permesso è necessario per riprodurre nell'articolo, in tutti i media e in tutti i Paesi i materiali, incluse tabelle e figure, non di proprietà dell'Autore.
4. Tutti gli Autori hanno ricevuto una versione finale dell'articolo, sono responsabili per il contenuto, accettano la sua pubblicazione, l'ordine degli Autori inseriti nell'articolo e l'attribuzione dei paragrafi. In caso di più Autori, è importante che tutti gli Autori elencati abbiano fornito un contributo significativo all'articolo. Quelli che hanno offerto supporto, ma non hanno contribuito alla ricerca, dovrebbero essere citati nei ringraziamenti sulla prima pagina dell'articolo.
5. Tutti gli autori, gli editor e i referee dichiarano la eventuale presenza di conflitti di interesse nella ricerca. In particolare, i conflitti di interesse possono riguardare: a) l'avere un interesse finanziario o personale nelle conseguenze dello studio; b) il ricevere un celato supporto finanziario per la ricerca da terzi interessati; c) l'avere un interesse finanziario o personale nella sospensione della ricerca. Una nota per evidenziare la tracciabilità del supporto finanziario per la ricerca da terzi o ogni altro possibile conflitto di interesse deve essere inserita prima del referaggio e pubblicata sulla prima pagina dell'articolo.
6. Tutti gli Autori leggono e concordano le linee guida per gli Autori proposte da Sinergie.

Le più importanti negligenze etiche includono il plagio, la duplice pubblicazione o il plagio di se stessi e il conflitto di interessi.

Le modalità di *submission* e le norme redazionali

Chi desidera sottoporre un *paper* alla Rivista deve attenersi alle modalità di *submission* e alle norme redazionali, come pure prendere visione, prima di stendere il testo, delle istruzioni tecniche di impaginazione.

Oltre al proprio nome e cognome, ciascun Autore deve comunicare la qualifica accademica e professionale, l'istituzione di appartenenza (Università/ente) e l'indirizzo e-mail. Questi dati vengono inseriti in fase di pubblicazione nella prima pagina del *paper*, come riferimento per la comunità scientifica.

È possibile sottoporre a *submission paper* in lingua italiana e/o inglese.

Submission di un paper in lingua italiana

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo in lingua italiana e di uno in lingua inglese, ciascuno non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* in lingua italiana e di uno in lingua inglese di non più di 250 parole ciascuno. Entrambi gli *abstract* devono essere strutturati secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 parole chiave in lingua italiana e in lingua inglese, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Submission di un paper in lingua inglese

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* di non più di 250 parole, strutturato secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 *key words*, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Gli Autori dovranno autorizzare la divulgazione degli indirizzi e-mail indicati nel rispetto del D. Lgs. 196 del 30/06/2003. Inoltre, si impegneranno a rispettare le publishing ethics.

Sinergie pubblica solo *paper* inediti. Pertanto il *paper* non deve essere stato precedentemente pubblicato, né proposto tal quale a un'altra rivista (è necessario fornire eventualmente una spiegazione all'Editor nell'e-mail di accompagnamento).

La Redazione si rammarica di non poter fornire estratti dei *paper*. Gli Autori possono scaricare dal web i file dei *paper* con l'impaginazione definitiva in formato pdf, per poter essere riprodotti.

Norme redazionali

Titolo del paper

Il titolo non deve superare i 125 caratteri (spazi inclusi).

Abstract

L'*abstract* non deve superare le 250 parole e deve essere strutturato secondo il seguente schema:

- obiettivo del *paper*,
- metodologia,
- risultati,
- limiti della ricerca,
- implicazioni,
- originalità del lavoro.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre aggiungere l'*abstract* anche in lingua inglese.

Parole chiave

Le parole chiave, che devono consentire di inquadrare il tema centrale del lavoro, devono essere minimo 3 massimo 6.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre includere le parole chiave anche in lingua inglese.

Lunghezza del paper

La lunghezza massima non può superare le 7.000 parole, comprese figure, tabelle, eventuali note a piè di pagina e bibliografia.

Margini della pagina

- superiore 3,5 cm
- inferiore 8 cm
- sinistra 4,5 cm
- destra 4,5 cm
- intestazione 2,6 cm
- piè di pagina 7 cm

Layout

- diversi per pari e dispari
- diversi da prima pagina

Spaziatura

- | | |
|---|----------------|
| • prima | 0 pt |
| • dopo | 0 pt |
| • interlinea | singola |
| - tra titolo del paragrafo e testo | una interlinea |
| - tra testo e titolo del paragrafo/bibliografia | due interlinee |
| - tra titolo del paragrafo e sottoparagrafo | una interlinea |
| - tra titolo del sottoparagrafo e testo | una interlinea |

Corpo del testo

- | | |
|-------------------------|--|
| • titolo contributo | Helvetica 14, grassetto allineamento a destra |
| • nomi autori | Helvetica 12 MAIUSCOLETTO, allineamento a destra |
| • titolo paragrafo | Helvetica 10, grassetto, allineamento giustificato |
| • titolo sottoparagrafo | Helvetica 10, corsivo, allineamento giustificato |
| • testo | Times New Roman 10, allineamento giustificato |
| • rientri testo | 0,5 cm prima riga |
| • note piè di pagina | Times New Roman 9, allineamento giustificato |
| • bibliografia testo | Times New Roman 9, allineamento giustificato |
| • rientro bibliografia | 1 cm sporgente |
| • titolo figura/tabella | Helvetica 9 corsivo, allineamento centrato |
| • testo figura/tabella | Helvetica 8 |
| • fonte | Helvetica 8, allineamento giustificato |

L'intestazione delle pagine pari deve riportare il titolo del *paper* (HELVETICA 7, MAIUSCOLO). Nel caso in cui il titolo superi i 65 caratteri (spazi inclusi), gli Autori devono proporre un'abbreviazione.

Stile del testo

Il corsivo può essere usato quando si desidera enfatizzare parte del testo e per le parole in inglese di uso non comune.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana, il corsivo va utilizzato per termini stranieri che non abbiano un corrispondente in italiano e non siano di uso comune.

Non è previsto l'uso del grassetto, eccetto nei titoli dei paragrafi, né l'utilizzo del sottolineato.

Regole grafiche del testo

Le citazioni devono essere scritte tra virgolette doppie alte ("...") e seguite dall'indicazione nel testo del cognome dell'Autore, dell'anno e del numero della/e pagina/e (es.: Panati, 1981, pp. 48-53). Prima di caricare il file occorre effettuare il riscontro delle citazioni con la bibliografia finale: i richiami non presenti in bibliografia finale saranno eliminati dal testo.

Le note a piè di pagina vanno impiegate solo per commenti, approfondimenti, riflessioni ulteriori e non per semplici richiami bibliografici.

Table e figure

Le tabelle e le figure (queste ultime comprendono anche i grafici) devono essere inserite nel *paper* :

- numerate progressivamente,
- provviste di titolo e fonte,

- di colore bianco e nero, eventualmente in grigio,
- posizionate nel testo nei punti appropriati.

Per ogni tabella e figura inserite nel *paper* occorre allegare anche il relativo file in formato originale. Sono pertanto accettati file in formato Word (.doc o .docx), Excel (.xls) e Power Point (.ppt).

NON possono essere inviati file in formato immagine (.png, .gif, .jpeg, .bmp) o creati con Adobe Acrobat (.pdf).

Bibliografia e sitografia

I riferimenti bibliografici, elencati in ordine alfabetico e, per ciascun Autore, in ordine di data, devono essere posti alla fine del testo. Le citazioni bibliografiche devono attenersi alle seguenti modalità:

Libri

PANATI G. (1980), *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova.

PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Articoli

PANATI G. (1987), "Produttività nelle imprese elettriche ed energetiche municipali: strategie di efficacia e di efficienza", *Sinergie*, n. 13, pp. 134-143.

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.

Capitoli di libri, saggi in opere collettive

MERLANI C. (1975), "Aspetti della programmazione organizzativa in azienda", in AA.VV., *Studi di Ragioneria Organizzazione e Tecnica Economica*, Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli, vol. II, Corsi Editore, Pisa.

PANATI G. (1981), "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in Ardemani E., (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi-Mondadori, Milano.

I siti internet devono essere citati a parte, sotto la bibliografia, nel seguente modo:

<http://www.cueim.it>

<http://www.univr.it>

<http://www.uniroma1.it>

Sinergie

Direzione, amministrazione e redazione:

SINERGIE

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - Tel. 045/597655 - Fax 045/597550
www.cueim.it, www.sinergiejournal.it, e-mail: redazione@sinergieweb.it

Periodicità: quadrimestrale

Contenuti: studi e ricerche a carattere economico-manageriale, tecnologico, sociale e ambientale

Quote anno 2014

Costo dell'abbonamento annuo

- ordinario per l'Italia	€ 100,00
- ordinario per l'estero	€ 120,00
- studenti, dottorandi, assegnisti	€ 40,00
- sostenitore	€ 350,00
- biblioteche	€ 80,00
- librerie	€ 90,00

L'abbonamento a **Sinergie** è annuale e decorre dal gennaio di ciascun anno. Comprende l'invio dei tre numeri della Rivista e di un Rapporto di Ricerca o di un Quaderno di Sinergie. L'abbonamento sostenitore dà diritto all'invio di cinque copie di ogni numero e a una visibilità particolare sulla Rivista.

Ciascun abbonamento va rinnovato entro il mese di aprile per garantire agli abbonati la regolare spedizione dei volumi.

Coloro che lo sottoscrivono successivamente hanno diritto all'invio dei numeri arretrati, che però verranno loro spediti al termine dell'anno di riferimento.

A coloro che sottoscrivono/rinnovano l'abbonamento nei tempi previsti viene offerta gratuitamente la partecipazione al Convegno annuale di *Sinergie*.

La richiesta di abbonamento ad annate arretrate o di singoli numeri deve essere inoltrata alla segreteria amministrativa (il costo sarà pari a quello dell'anno in cui viene fatta la richiesta).

Per sottoscrivere l'abbonamento occorre seguire la procedura *online* sul portale web ***www.sinergiejournal.it*** → ***Rivista*** → ***Abbonamento***

Riferimenti per il pagamento dell'abbonamento:

Bonifico bancario sul conto corrente intestato a CUEIM Comunicazione Srl
IBAN IT 75 E 01005 11700 000000000467

Segreteria amministrativa

Annalisa Andriolo

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 Verona

Tel. 045 597655 - Fax 045 597550

Email: *amministrazione@sinergieweb.it*

Al ricevimento della richiesta di abbonamento e della ricevuta di effettuato pagamento verrà inviata all'abbonato la relativa nota.

Nel caso in cui l'abbonamento venga sottoscritto da ente pubblico, il pagamento dovrà essere effettuato dopo l'emissione della nota. In tal caso, nella causale del versamento deve essere specificato, oltre al nome e al cognome dell'abbonato, anche il numero della relativa nota.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati entro 15 giorni dal ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine, si spediscono solo contro rimessa dell'importo.

Il piano editoriale prevede contributi relativi
ai seguenti temi:

Manifattura: quale futuro?

Sustainability and the Stakeholder Company

Stampato in 600 copie presso

GRAFICHE FIORINI - Via Altichiero, 11 - 37131 Verona - Tel. 045/525609
Ottobre 2014

€ 33,00