

sinergie

italian journal of management

VOL. 35
N. 103

**Management in a digital world:
decisions, production, communication**

MAY-AUG
2017

Selected papers from Sinergie XXVIII Annual Conference
University of Udine, Italy, June 9-10, 2016

Guest Editor: Andrea Moretti

Keynote speech

Stefano Micelli

Le tre rivoluzioni del management digitale

Interview with a keynote speaker

Fabio Cassia interviews Timothy O' Connell, Accelerator Director H-FARM Spa
Digital landscapes. How digitalisation impacts business

Best papers

Simonetta Pattuglia - Michela Mingione

Towards a new understanding of brand authenticity: seeing through the lens of millennials

Maria Vernuccio - Federica Ceccotti

Creative crowdsourcing e dinamiche relazionali nella comunicazione di marketing.
Il caso del network di Zooppa

Alfonso Siano - Francesca Conte - Sara Amabile - Agostino Vollero - Paolo Piciocchi

Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo
per i siti web

Feature

Jacques M.A. Martin

"Who's afraid of Virginia Woolf?"

sinergie

italian journal of management

VOL. 35 N. 103	Management in a digital world: decisions, production, communication	MAY-AUG 2017
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-----------------

Sinergie Italian Journal of Management is a peer-reviewed scholarly publication focusing on the principal trends in management, corporate governance and sustainable development.

Formerly *Sinergie rivista di studi e ricerche*

Published quarterly

Founded in 1983

ISSN 0393-5108

Open access at www.sinergiejournal.it

Indexed in Google Scholar, ACNP, ESSPER

Registered with Law Court of Verona, Italy, reg. no. 570, 1 April 1983

© 2017 FONDAZIONE-CUEIM



The editing activity is sponsored by Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale - CUEIM - www.cueim.it

The following Italian Universities belong to the CUEIM Network:

University of Verona
Sapienza University of Roma
University of Calabria
University of Cagliari
University of Pavia
University of Trento
University of Salerno
University of Cassino and Southern Lazio
Politecnica delle Marche University
University of Bari
Tuscia University, Viterbo
IULM University, Milano
University of Brescia
University of Foggia
Salento University
Roma Tre University
University of Torino
University of Messina
University of Macerata
University of Molise
University of Firenze
University of Bergamo
Suor Orsola Benincasa University, Napoli
University of Palermo
Sannio University

Sinergie Italian Journal of Management is published by Fondazione CUEIM, a foundation aiming to carry out and to promote scientific research, especially in the fields of business administration and of organizations management, both profit and non profit.



Peer reviewed
journal



Journal accredited by
AIDEA



Quadrimestrale associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

Sinergie **Italian Journal of Management**

formerly

Sinergie, rivista di studi e ricerche

Founding Editor Giovanni Panati

Editors in chief

Gaetano M. Golinelli

Sapienza University of Roma, Italy

Claudio Baccarani

University of Verona, Italy

Editorial advisory board

Ilan Alon

University of Agder, Norway

Sergio Barile

Sapienza University of Roma, Italy

Antonio Borghesini

University of Verona, Italy

Sohail Chaudry

Villanova University, Pennsylvania USA

Martin Christopher

Cranfield School Management, UK

Jens Jörn Dahlgaard

Lund University, Sweden

Alex Douglas

John Moores University of Liverpool, UK

Marco Frey

Scuola Superiore Sant'Anna of Pisa, Italy

Daniele Fornari

University of Parma, Italy

Pietro Genco

University of Genova, Italy

Anne Gregory

Leeds Metropolitan University South Lodge, UK

Emanuele Invernizzi

IULM University, Milano, Italy

Gianni Lorenzoni

University of Bologna, Italy

Jacques Martin

University of Toulon-Var, France

Piero Mastroberardino

University of Foggia, Italy

Angelo Miglietta

IULM University, Milano, Italy

Su Mi Dahlgaard Park

Lund University, Sweden

Alberto Pastore

Sapienza University of Roma, Italy

Yossi Raanan

College of Management Academic Studies

Rishon LeZion, Israel

Enzo Rullani

Venice International University, Italy

Mario Scicutella

University of Bari, Italy

Lucio Sicca

University of Napoli Federico II, Italy

Sergio Silvestrelli

Politecnica delle Marche University, Italy

Paolo Stampacchia

University of Napoli Federico II, Italy

Giuseppe Tardivo

University of Torino, Italy

Federico Testa

University of Verona, Italy

Riccardo Varaldo

Scuola Superiore Sant'Anna of Pisa, Italy

Alfonso Vargas Sanchez

University of Huelva, Spain

Steve Vargo

Hawaii University, Hawaii, USA

Dario Velo

University of Pavia, Italy

Salvio Vicari

Bocconi University, Milano, Italy

Associate Editors

Marta Ugolini (Coordinator)

University of Verona, Italy

Federico Brunetti

University of Verona, Italy

Cristina Mele

University of Napoli Federico II, Italy

Donata Vianelli

University of Trieste, Italy

Editorial review team, Verona

Angelo Bonfanti - University of Verona, Italy

Fabio Cassia - University of Verona, Italy

Paola Castellani - University of Verona, Italy

Nicola Cobelli - University of Verona, Italy

Elena Giaretta - University of Verona, Italy

Chiara Rossato - University of Verona, Italy

Francesca Simeoni - University of Verona, Italy

Vania Vigolo - University of Verona, Italy

Editorial team Sinergie “Rapporti di Ricerca”, Napoli

Alfonso Siano (Associate editor)

University of Salerno, Italy

Agostino Vollero - University of Salerno, Italy

Francesca Conte - University of Salerno, Italy

Editorial team Sinergie “Environment”, Roma

Stefano Banini (person in charge)

CUEIM - Roma, Italy

Editorial assistant

Laura Ciarmela - laura.ciarmela@sinergiejournal.it

Publisher secretary

Ada Rossi - redazione@sinergieweb.it

Administration, subscription and advertising

Annalisa Andriolo - amministrazione@sinergieweb.it

Sinergie Italian Journal of Management

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26

37129 Verona (VR), Italy

Tel. +39 045 597655 Fax +39 045 597550

www.sinergiejournal.it

Management in a digital world: decisions, production, communication

Selected papers from Sinergie XXVIII Annual Conference
University of Udine, Italy, June 9-10, 2016

Guest Editor: Andrea Moretti

Aphorisms pag. 7

Keynote speech

Stefano Micelli

Le tre rivoluzioni del management digitale " 13

Interview with a keynote speaker

*Fabio Cassia interviews Timothy O'Connell,
Accelerator Director H-FARM Spa*

Digital landscapes. How digitalisation impacts business " 25

Best papers

Simonetta Pattuglia - Michela Mingione

Towards a new understanding of brand authenticity:
seeing through the lens of millennials " 35

Maria Vernuccio - Federica Ceccotti

Creative crowdsourcing e dinamiche relazionali nella comunicazione
di marketing. Il caso del network di Zooppa " 57

*Alfonso Siano - Francesca Conte - Sara Amabile - Agostino Vollero
Paolo Picicocchi*

Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità:
un modello operativo per i siti web " 81

Selected papers

- Roberto Chierici - Niccolò Gordini*
Dal CRM al social CRM: uno strumento per incrementare
le performance della relazione con il cliente pag. 107
- Angelo Presenza - Murat Yucelen - Serkan Gürsoy - Angelo Camillo*
Creating competitive advantage through knowledge sharing
in the digital economy " 129
- Vittoria Marino - Letizia Lo Presti*
Comunicazione digitale e public engagement. Nuovi approcci
strategici per le istituzioni universitarie " 153
- Cecilia Grieco - Gennaro Iasevoli - Laura Michelini*
Marketing alliances in digital firms: an analysis of benefits and risks " 175
- Paola Pisano - Marco Pironti - Lia Tirabeni - Davide Sola
Giovanni Scarso Borioli*
The developing role of telecommunication firms from technology
enablers to strategic players in the smart factory " 199
- Andrea Moretti - Michela Cesarina Mason - Francesco Raggiotto*
Exploring visitors' motivation in heritage festivals.
A text analysis perspective " 219

Feature

- Jacques M.A. Martin*
"Who's afraid of Virginia Woolf?" " 241

Original research paper

- Federica Fotino - Mario Calabrese*
La programmazione comunitaria per lo sviluppo territoriale
in ottica sistemico-vitale " 255
- Cinzia Dessì - Michela Floris*
Il ruolo delle risorse intangibili nella letteratura manageriale.
Principali linee di ricerca e analisi future " 277
- Sonia Caterina Giaccone - Marco Galvagno - Elisa Di Mauro*
Competere attraverso il turismo creativo: un'analisi delle preferenze
verso la Sicilia " 299
- Alberto Falini*
Le cause della crisi d'impresa. Analisi dei fattori di crisi
delle grandi imprese in Amministrazione Straordinaria " 319

Useful information for readers and authors

Aims and scope

Peer review procedures

Publishing ethics

Submission procedure and editorial rules

pag. 345

" 347

" 348

" 349

sinergie

italian journal of management

Vol. 35, N. 103, 2017

1. *“There comes a time when one must take a position that is neither safe, nor politic, nor popular, but he must take it because conscience tells him it is right”*
(Martin Luther king)
2. *“Anyone who says sunshine brings happiness has never danced in the rain”*
(Anonimo)
3. *“A man is not idle because he is absorbed in thought. There is visible labour and there is invisible labour”*
(Victor Hugo)
4. *“Good communication does not start from a mouth that speaks but from an ear that listens”*
(Anonimo)
5. *“To believe in something, and not to live it, is dishonest”*
(Mahatma Gandhi)

Keynote speech

Stefano Micelli

1. Le rivoluzioni del digitale

Nel corso degli ultimi anni si è ampiamente diffusa l'abitudine di definire gli importanti cambiamenti economici in atto come una vera e propria "rivoluzione digitale". L'innovazione tecnologica innescata da informatica e telecomunicazioni ha contribuito a stravolgere radicalmente le forme di accesso all'informazione, i modelli di organizzazione della produzione e i modi del consumo. L'importanza di questi cambiamenti e la loro pervasività giustifica pienamente l'utilizzo della parola "rivoluzione" anche se l'utilizzo di questa espressione non aiuta di per sé uno sguardo analitico ai cambiamenti in atto, soprattutto per quanto riguarda le trasformazioni nella vita delle imprese. I cambiamenti che siamo chiamati a osservare sono molteplici e il richiamo ad una grande (unica) rivoluzione digitale non agevola chi vuole considerare in maniera più dettagliata l'impatto delle diverse famiglie di tecnologie nei processi economici.

Nell'ambito delle discipline manageriali, l'utilizzo dell'espressione "rivoluzione" ha segnato tre grandi momenti di trasformazione tecnologica, ciascuno dei quali caratterizzato dall'introduzione di strumenti e principi gestionali che hanno trasformato aree specifiche dell'azione di impresa. Queste tre diverse ondate tecnologiche hanno contribuito a ridefinire, in momenti diversi, le leve e le modalità operative con cui le imprese si confrontano con il mercato e definiscono i propri assetti organizzativi. Per riflettere sul cambiamento di paradigma cui è chiamato il management delle imprese è utile considerare ciascuna singola fase evolutiva tenendo conto che la sovrapposizione fra queste diverse spinte contribuisce ad accelerare le forme di governo delle imprese e, almeno in parte, i fondamenti della discipline manageriali.

Le tre rivoluzioni che hanno segnato l'evoluzione del management dai primi anni '90 ad oggi possono essere riassunte mettendo in evidenza le diverse tecnologie che hanno messo in moto importanti altrettanti processi di cambiamento e le aree di impresa che sono state oggetto di trasformazione. Nei primi anni '90 una prima rivoluzione manageriale prende forma con l'introduzione massiccia di nuove tecnologie per la gestione integrata di impresa (i sistemi gestionali di cui SAP è ancora il leader a livello mondiale). Queste tecnologie, spesso sottostimate per importanza nel dibattito italiano, hanno determinato una riorganizzazione sostanziale delle imprese di grande dimensione e hanno rappresentato l'infrastruttura gestionale per i processi di delocalizzazione produttiva e di internazionalizzazione dei mercati che hanno segnato un aspetto essenziale dei processi di globalizzazione economica negli ultimi vent'anni.

Una seconda rivoluzione tecnologica prende forma alla fine degli anni '90 e all'inizio del decennio successivo grazie alla diffusione del *Web* come

strumento destinato a fini di comunicazione e commerciali. L'impatto di questi nuovi strumenti di comunicazione è legato principalmente al rapporto fra impresa e consumatori: in pochi anni il commercio elettronico assume una rilevanza crescente grazie a piattaforme che assumono rilevanza globale. Si modifica, inoltre, il modo di gestire i processi di comunicazione fra impresa e consumatore finale grazie a nuovi strumenti di comunicazione che modificano in chiave bidirezionale processi comunicativi a lungo gestiti in forma unidirezionale. Anche in questo caso l'espressione "rivoluzione" è legittima perché le nuove modalità di organizzazione dei rapporti fra impresa e mercato innescano una ridefinizione complessiva dei principi e delle pratiche operative che la funzione del marketing aveva consolidato nel tempo.

Una terza rivoluzione tecnologica prende forma in questi anni grazie all'introduzione del digitale nell'ambito dei processi produttivi in senso stretto. La diffusione di tecnologie per la manifattura additiva (stampanti 3D) e di robot a costi sempre più contenuti segna un nuovo passo in avanti nell'introduzione del digitale nelle attività di impresa. Queste nuove tecnologie hanno un impatto rivoluzionario non solo perché contribuiscono a ridefinire in modo sostanziale la geografia della produzione a livello mondiale ma anche perché introducono elementi di novità a livello di strategie di impresa mettendo a disposizione delle imprese la possibilità di personalizzare il prodotto a livelli mai sperimentati in precedenza.

In che modo la combinazione di queste tre spinte convergenti contribuiscono a ridefinire in modo complessivo il funzionamento delle imprese, la definizione delle loro strategie competitive, le forme di organizzazione del lavoro? È presto per formulare affermazioni definitive. Ciò che è alla nostra portata è prendere in esame le principali traiettorie evolutive innescate da queste "rivoluzioni parallele" valutando il loro impatto in termini manageriali.

Questo esercizio, è importante sottolinearlo, non può essere svolto in astratto ma va riportato alle specificità dei contesti nazionali, in particolare per quelle realtà come l'Italia, dove i percorsi di sviluppo delle imprese hanno assunto caratteristiche specifiche che ora dovranno misurarsi con i grandi cambiamenti imposti dal digitale.

2. La riorganizzazione dei processi di impresa (BPR)

La prima vera e propria rivoluzione manageriale legata all'introduzione del digitale nelle imprese coincide con l'introduzione dei cosiddetti sistemi di gestione integrata come infrastruttura digitale per il management delle imprese. Queste tecnologie hanno rappresentato un importante salto tecnologico rispetto alle tradizionali strumentazioni informatiche disponibili presso le imprese fino alla fine degli anni '80.

L'informatica aziendale aveva sviluppato fino a quella data soluzioni software capaci di dare risposte a specifiche funzioni aziendali (l'amministrazione, la finanza, la produzione, il marketing, etc.) senza che fosse possibile contare su basi di dati condivise e senza poter contare su soluzioni semplici per la gestione di processi interfunzionali. Inoltre, i

software disponibili costituivano una base di partenza per la creazione di soluzioni “taylor made” che rendevano le diverse declinazioni di un singolo pacchetto applicativo molto diverse fra loro. I software per la gestione integrata di impresa, in particolare il leader mondiale del settore SAP, ribaltano questa logica di sviluppo proponendo una unica piattaforma con diverse applicazioni per le diverse funzioni aziendali e un'unica base di dati di riferimento (Camussone, 1998). I gestionali integrati, inoltre, lasciano all'utilizzatore finale una discrezionalità di utilizzo contenuta: le funzioni aziendali possono ancora modificare il codice del sistema, ma gran parte dell'effettivo utilizzo del sistema passa per semplici procedure di parametrizzazione dell'applicativo. Non si compra solo software, si compra intelligenza gestionale (Micelli, 2000).

L'introduzione di queste soluzioni di gestione integrata innesca un profondo cambiamento nel funzionamento delle dinamiche organizzative delle grandi imprese multinazionali che le riviste scientifiche e le società di consulenza battezzano come Business Process Reengineering (BPR). Questa trasformazione coincide con un cambiamento sostanziale nelle modalità di gestione delle organizzazioni che, grazie alle tecnologie, superano il modello ordinato per funzioni e adottano un modello strutturato per processi. Le piattaforme di gestione integrata diventano in pochi anni il grimaldello per sbloccare le burocrazie interne alle grandi corporation americane e europee che avevano limitato in modo considerevole la competitività delle grandi imprese.

Un breve cenno storico contribuisce a dare rilevanza alla dimensione “rivoluzionaria” dell'introduzione di queste tecnologie. All'inizio degli anni '90 il dibattito manageriale e l'attività delle maggiori società di consulenza a livello internazionale sono concentrati sulla diffusione del Total Quality Management al di fuori del perimetro delle principali aziende giapponesi che lo avevano sviluppato e che lo hanno reso famoso (Toyota *in primis*). A cavallo fra anni '80 e anni '90 si discute della necessità di come rimettere il lavoratore al centro dei processi di miglioramento continuo, di come evitare gli sprechi attivando processi decisionali distribuiti (*lean management*), di come passare da modalità gestionali in logica push a criteri incardinati sull'effettivo comportamento della domanda.

Dopo decenni di management di matrice tecnocratica ereditato dall'esperienza della grande corporation americana, il modello giapponese del Total Quality Management aveva il merito di assegnare valore a forme di cambiamento partecipate e graduali, a processi di miglioramento che facevano diventare lo spazio della produzione un campo di innovazione centrato sull'attenzione e la motivazione dei dipendenti. La declinazione del modello giapponese non è mai passata attraverso l'implementazione forzosa di tecnologie sofisticate, puntando piuttosto alla semplificazione e al confronto diretto fra i singoli lavoratori (basti pensare all'uso del *kanban*, il cartellino posto sui moduli di trasporto del magazzino per gestire la linea di produzione secondo modalità *pull*).

La pubblicazione del volume di Hammer e Champy (1994), che nel titolo esplicitamente parla di una “rivoluzione” nelle logiche di organizzazione aziendale, e di molti altri articoli che segnano il dibattito di quegli anni, propone un cambiamento di prospettiva sostanziale. Questa letteratura

sottolinea in modo esplicito la dimensione radicale del cambiamento imposto dalle nuove tecnologie e propone metodologie di intervento che puntano a implementare forme radicalmente nuove di organizzazione per processi. Le strutture aziendali delle grandi imprese americane, segnate da grandi burocrazie interne costruite attorno a funzioni silos incapaci di dialogare in modo funzionale, scoprono il potenziale di strumenti che aumentano radicalmente la produttività e la trasparenza dei loro processi interni ed esterni. L'orizzonte di un miglioramento continuo a partire dall'esistente fa spazio a un'idea di discontinuità tecnologica che propone il sovvertimento dei tradizionali criteri di organizzazione manageriale.

A livello internazionale, la diffusione di queste tecnologie sostiene e accelera i processi di riorganizzazione a scala globale di grandi organizzazioni che, proprio grazie alle nuove tecnologie, possono organizzare catene del valore a scala globale. I nuovi sistemi gestionali consentono, soprattutto, di gestire processi di fornitura a scala internazionale fornendo il supporto operativo per quelle dinamiche di *offshoring* che hanno segnato l'ultimo decennio del secolo scorso e quello successivo. La velocità e la qualità nello scambio delle informazioni ha permesso alle imprese di maggiori dimensioni di modulare le forme di governance della fornitura internazionale consentendo importanti miglioramenti di efficacia e di efficienza a quelle imprese che hanno saputo sviluppare forme evolute di *global value chains* (Gereffi *et al.*, 2005; Chiarvesio *et al.*, 2010).

In Italia, l'introduzione delle tecnologie per la gestione integrata di impresa non hanno avuto lo stesso impatto ottenuto negli Stati Uniti o in altri paesi europei perché, rispetto al messaggio di Hammer e Champy, non c'era una corporation da ridisegnare. La fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 rappresentano per il nostro paese il momento del massimo successo della formula dei distretti industriali e della competitività della piccola impresa. Pochi anni prima autori come Sabel e Piore avevano celebrato il modello italiano come alternativa al fordismo tradizionale, come l'esempio di una dinamica di sviluppo capace di saldare società e crescita grazie al modello della "specializzazione flessibile" (Piore e Sabel, 1985). Le piccole imprese italiane avevano trovato la soluzione a un mercato più dinamico e differenziato grazie a un'organizzazione di tipo territoriale che non aveva particolare bisogno di nuove tecnologie per esprimere la sua competitività. Per questo, l'introduzione di queste tecnologie, arriverà solo con diversi anni di ritardo e riguarderà principalmente quelle medie imprese internazionalizzate che Unioncamere e Mediobanca hanno ribattezzato il "quarto capitalismo" italiano (a proposito si veda Serio, 2017).

3. La rivoluzione del Web

Vi sono pochi dubbi sul fatto che la rapida diffusione del *Web* abbia costituito una rivoluzione sostanziale nel modo di fare impresa, in particolare per quanto riguarda i rapporti fra impresa e consumatore. L'importanza di questi cambiamenti, in verità, non è mai stata sottostimata. Fin dalla fine degli anni '90 la diffusione della rete e i cambiamenti che

Internet avrebbe innescato sono stati pensati come l'inizio di una vera e propria "New economy", con regole proprie, specifiche e diverse rispetto a quelle che hanno regolato l'economia del passato. Non sono mancate, ovviamente, voci critiche a questa lettura radicale del cambiamento posto in essere dalla rete e dal *Web*; ciò detto, i cambiamenti sperimentati negli ultimi vent'anni confermano retrospettivamente molte delle tesi avanzate da chi immaginava uno stravolgimento delle logiche del commercio e della comunicazione.

Va segnalato che molte delle riflessioni sui principali cambiamenti in atto non sono passate per i canali tradizionali del dibattito scientifico ma hanno trovato spazio soprattutto in una nuova generazione di riviste di taglio internazionale che hanno avuto il merito di imporre temi di grande attualità all'attenzione dell'opinione pubblica. Autori come Kevin Kelly, saggista e editorialista di *Wired*, come John Seely Brown, a lungo direttore del prestigioso *Xerox Parc*, o John Hagel, importante consulente di *McKinsey*, hanno saputo impostare un dibattito importante su alcune questioni essenziali riguardo alla discontinuità con il paradigma manageriale che abbiamo lasciato alle nostre spalle. Molte di queste idee per gestire "un mondo turbolento" hanno segnato una rottura netta con assunti consolidati a livello di marketing e di gestione dell'innovazione. Questi e molti altri autori hanno contribuito allo spostamento di attenzione dal mondo delle tecnologie (al tempo etichettato *information and communication technologies*) alla dimensione del digitale, espressione con la quale si definisce non solo lo strumento tecnologico ma anche e soprattutto la nuova cultura che lo strumento è in grado di abilitare.

Alcune delle leggi promosse da Kelly (1998), in particolare, sono ancora oggi di grande attualità. Le sue suggestioni su un mondo completamente interconnesso, capace di produrre intelligenza in forme nuove e non necessariamente centralizzate, sono ancora particolarmente attuali anche se oggi il dibattito mediatico etichetta il fenomeno come "Internet delle cose". Le possibilità di un mondo totalmente interconnesso aprono nuove opportunità non solo nei settori ad alta intensità tecnologica ma anche nei settori tradizionali (basti pensare agli attuali avanzamenti della cosiddetta agricoltura di precisione). Le sue intuizioni sui ritorni crescenti dei *network* hanno rappresentato un punto di svolta nel cogliere il valore di tante *start up* promettenti e nel definire le strategie di penetrazione di tante imprese attive sul *Web*. Oggi siamo tutti consapevoli della necessità di costruire *network* e ecosistemi in cui l'impresa può crescere e prosperare e siamo consapevoli che l'avvio di questi ecosistemi richiede una "generosità" iniziale cui le imprese tradizionali non sono state abituate.

La crescita del *Web* ha innescato lo sviluppo di una nuova generazione di imprese piattaforma che hanno saputo costruire percorsi di crescita originali rispetto alle grandi imprese che le hanno precedute. La crescita straordinaria di questi nuovi protagonisti del settore tecnologico, da Amazon a Facebook, da Google a AirB&B, ha profondamente ridefinito il settore di riferimento e ha costretto ad una rapida riorganizzazione anche settori apparentemente lontani dal digitale in senso stretto, dalla musica all'editoria, dal turismo al commercio al dettaglio.

Oggi il successo di questi campioni del Web, ha superato di molto le aspettative iniziali e ha contribuito a modificare la percezione del ruolo di questi campioni nello scenario internazionale. Se fino a pochi anni fa queste imprese godevano di un pregiudizio positivo nel mondo della ricerca così come presso l'opinione pubblica, oggi questo percepito è rapidamente mutato lasciando spazio a timori - fondati - che la posizione di monopolio di fatto esercitato da queste imprese possa trasformarsi in un vincolo alla concorrenza e a una sperequazione della distribuzione del valore.

L'impatto generato dalla rete sulle imprese tradizionali ha riguardato principalmente il loro modo di confrontarsi con la domanda finale. La facilità di accesso alle informazioni e la possibilità di condividere in modo informale giudizi e valutazioni su prodotti e servizi ha contribuito a spostare in modo irreversibile il baricentro del potere negoziale fra produttore e acquirente.

Quest'ultimo, lungi dall'essere solo e isolato nei suoi processi decisionali, può far leva su connessioni sociali digitali che gli consentono una capacità di valutazione e di proposta prima sconosciute. Questo stesso patrimonio di conoscenze e relazioni rappresenta per le imprese un'opportunità di crescita e di innovazione (Hagel e Armstrong, 1997).

Le comunità digitali con cui l'impresa è chiamata a confrontarsi sono spesso capaci di formulare proposte, contribuire al miglioramento dei prodotti, suggerire spazi di crescita e di sperimentazione. Se il consumatore tradizionale delegava all'impresa il compito di innovare e di definire standard plausibili per l'evoluzione del prodotto reclamando per sé la possibilità di scegliere fra opzioni diverse, il nuovo consumatore - non più isolato - si immagina come parte attiva del processo di creazione del valore attraverso la partecipazione a comunità attive, spesso relativamente autonome dai *brand* di riferimento. Il nuovo consumatore vuole conoscere, commenta sulle piattaforme dei *social network*, prende posizione, rilancia commenti positivi e negativi. Chiede, in altre parole, un dialogo e un'interazione che solo le nuove tecnologie rendono economicamente sostenibile.

Le nuove regole di interazione con il mercato hanno profondamente influenzato il modo di comunicare il *Made in Italy*. Dopo alcuni anni di incertezza, le imprese italiane hanno avviato un percorso evolutivo che ha consentito di mettere a punto soluzioni di comunicazione originale verso la domanda interna e, soprattutto verso la domanda internazionale.

La natura stessa di molti beni prodotti in Italia, beni di nicchia dal forte potere simbolico, ha innescato forme di autoorganizzazione della domanda a prescindere dalle azioni intraprese dal management. Se è vero che molta strada rimane ancora da fare, è altrettanto vero che molte imprese italiane, anche di piccole dimensioni hanno dimostrato di saper cogliere le opportunità offerte da nuove logiche di comunicazione bidirezionale (Bettiol, 2015).

4. La rivoluzione della manifattura digitale

Nel corso degli ultimi cinque anni, il tema del digitale ha assunto una nuova valenza. Dopo aver investito e ridefinito la dimensione gestionale e amministrativa delle imprese, grazie all'introduzione dei sistemi di

gestione integrata, e dopo aver trasformato radicalmente le funzioni di interfaccia fra organizzazione e mercato, grazie al *Web* e ai nuovi canali di comunicazione messi a disposizione da Internet, le nuove tecnologie contaminano oggi i processi manifatturieri in senso stretto.

La manifattura digitale non è un fatto radicalmente nuovo. Molte delle tecnologie che oggi consideriamo abilitanti di un nuovo paradigma tecnologico sono in realtà presenti sul mercato da diversi anni. Le macchine a controllo numerico sono state sviluppate negli anni '50 e sono diventate parte della dotazione tecnologica delle imprese di produzione. I dispositivi per il taglio laser sono stati inventati negli anni '70 e hanno conosciuto una diffusione nelle imprese già dagli anni '80. Anche le stampanti 3D, nelle loro diverse versioni, sono presenti sul mercato dalla fine degli anni '80 e sono entrate a far parte della dotazione dei laboratori di prototipazione già durante gli anni '90. Non è la novità in senso stretto di queste tecnologie a rendere queste tecnologie “rivoluzionarie” quanto piuttosto la loro diffusione a basso costo, fenomeno piuttosto recente, e la possibilità di sfruttare il loro potenziale tecnologico attraverso strumenti di programmazione relativamente accessibili.

Economicità e accessibilità delle tecnologie rendono più facile e “democratico” (Von Hippel, 2005) l'accesso a strumenti sofisticati in grado di collegare il mondo della progettazione informatica (il CAD) e il mondo della produzione in senso stretto (il CAM). Proprio questa democraticità di utilizzo ha messo in moto dinamiche nuove di organizzazione della produzione: se è vero che hanno consentito alle imprese di maggiori dimensioni di investire su questi strumenti a una scala estensiva rispetto al passato (rilanciando il progetto di “fabbrica automatica” che aveva acquisito visibilità alla fine degli anni '80) è altrettanto vero che hanno permesso a nuovi soggetti e a imprese di dimensione limitata di acquisire strumenti un tempo inaccessibili (Anderson, 2012).

Come tradurre queste nuove opportunità tecnologiche in valore economico? Neil Gershenfeld, fondatore del primo Fab Lab presso il MIT di Boston, è stato fra i primi a fornire risposte a questa domanda elaborando una serie di indicazioni a cavallo fra tecnologia e economia. Gershenfeld sottolinea che il principale beneficio generato dalla diffusione delle tecnologie è quello di aumentare radicalmente il livello di personalizzazione degli oggetti prodotti grazie ai nuovi strumenti della manifattura digitale. La combinazione di questi strumenti consente di produrre praticamente qualsiasi cosa, parafrasando il titolo del celebre articolo “How to Make Almost Anything”, superando i limiti tradizionali imposti dalle logiche tipiche della produzione di massa (Gershenfeld, 2012). Anche in passato, in verità, era possibile personalizzare oggetti sofisticati facendo riferimento ad artigiani che svolgevano la loro attività nell'ambito di nicchie di attività specifiche, lontane dalle logiche di una domanda standardizzata. Questa attività di personalizzazione, tuttavia, era destinata solo a un consumatore con ampie disponibilità di spesa e in grado di aspettare il tempo necessario per la realizzazione di un determinato prodotto.

La tesi di Gershenfeld è che il *trade off* tradizionale fra l'accessibilità economica di un bene e la sua personalizzazione (più un bene è standardizzato più è economico, più un bene è personalizzato più è

costoso) venga meno perché le nuove tecnologie rendono possibile la sua produzione personalizzata a costi tipici del modello di produzione in scala. La diffusione di queste tecnologie, se combinata a una rapida socializzazione delle conoscenze necessarie al loro effettivo utilizzo, può rappresentare la chiave di volta di un nuovo modo di pensare i processi produttivi. Non sono necessariamente le imprese di tipo tradizionale a diventare il motore di questo processo di diffusione delle conoscenze e di questa manifattura digitale: anche infrastrutture come i Fab Lab, i Makerspace, o altri spazi per la socializzazione di soluzioni tecnologiche avanzate (incubatori, acceleratori, altro) possono giocare un ruolo fondamentale nella diffusione di una nuova cultura tecnologica e, in seconda battuta, nella messa a punto di infrastrutture comuni per la produzione all'interno di una specifica comunità (Hirshberg *et al.*, 2016).

Mentre negli Stati Uniti le ipotesi di una tecnologia in grado di svilupparsi rapidamente grazie a dinamiche di partecipazione bottom up hanno ricevuto un solido consenso istituzionale, in Europa la diffusione delle nuove tecnologie per la manifattura digitale ha beneficiato di iniziative di maggiore consistenza istituzionale. I progetti a sostegno di un percorso di innovazione rivolto all'“Industria 4.0” hanno caratterizzato prima la Germania, particolarmente attenta al fenomeno fin dal 2011, e successivamente diversi paesi europei fra cui anche l'Italia. Le iniziative di politica industriale promosse in Europa e in particolare nel nostro paese si sono caratterizzate per incentivi fiscali che hanno, da un lato, agevolato l'acquisto di nuovi macchinari e di nuove tecnologie da parte di imprese già presenti sul mercato e che, dall'altro, hanno sostenuto la creazione di centri eccellenza e di percorsi formativi innovativi. Se negli Stati Uniti la rivoluzione tecnologica è pensata nei termini di nuove soggettività che si affacciano (spesso di prepotenza) sul mercato, nel contesto europeo queste trasformazioni vengono affidate a chi già oggi svolge un ruolo economico consolidato.

5. Il risultato di trasformazioni convergenti

Le tre grandi trasformazioni che il digitale ha impresso sulla gestione delle imprese hanno contribuito a mettere in discussione i tradizionali paradigmi dell'azione manageriale. Come evidenziato in precedenza, il passaggio da modelli organizzativi basati su funzioni a modelli organizzativi centrati su processi organizzativi (e inter-organizzativi) grazie all'utilizzo di tecnologie per la gestione integrata di impresa ha rappresentato un primo importante cambiamento di paradigma. Grazie alla tecnologia, la grande *corporation* americana ha scoperto la possibilità di aumentare radicalmente la propria flessibilità strategica e operativa coinvolgendo nel proprio *network* soggetti terzi attivi in ogni parte del mondo grazie al contenimento strutturale dei costi di transazione. In questo nuovo scenario, la competitività delle imprese non dipende più semplicemente dalla strategia dell'impresa in senso stretto, quanto piuttosto dalla competitività della filiera all'interno della quale l'impresa opera e dal *business model* che l'impresa è in grado di mettere a punto.

L'importanza del Web e di Internet nella riorganizzazione dei processi di relazione con il mercato ha reso questa dinamica ancora più stringente. Secondo parte rilevante del pensiero manageriale legato alla *new economy* il compito dell'imprenditore è legato principalmente alla creazione e all'alimentazione di complessi ecosistemi da cui dipende il successo dell'impresa. L'azione manageriale è costretta a confrontarsi con dinamiche sistemiche che sono in buona sostanza estranee o solo in parte dipendenti dal controllo dell'imprenditore e della direzione di impresa. La possibilità di prosperare in nuovi ecosistemi complessi dipende dall'abilità del management di governare processi interni e dinamiche di sistema esterne al perimetro proprietario dell'organizzazione.

La terza ondata tecnologica, riconducibile all'introduzione delle tecnologie per la manifattura digitale, mette a sua volta in discussione uno dei perni essenziali della teoria organizzativa ovvero l'assunto à la Thompson dell'esistenza di un nucleo tecnico (il processo produttivo con le sue economie di scala) da proteggere e stabilizzare grazie a funzioni manageriali in grado di assorbire le fonti di incertezza presenti nell'ambiente in cui l'impresa opera. I modelli organizzativi hanno a lungo immaginato l'impresa come un sistema a più strati: a fronte di processi produttivi da ottimizzare e da rendere stabili nel tempo, l'impresa mette in campo strutture di interfaccia con l'ambiente circostante finalizzate a limitare i rischi economici e cogliere le opportunità di mercato. In questa prospettiva, il management è la funzione in grado di arbitrare fra la complessità dell'ambiente e le stabilità di un nucleo tecnico da cui dipende l'economicità dell'impresa (Thompson, 1991).

Ciò che la letteratura suggerisce è proprio il venir meno di un nucleo tecnico di tipo tradizionale così come lo abbiamo ereditato dalla seconda rivoluzione industriale. I processi produttivi tradizionali hanno necessitato importanti investimenti in macchinari e procedure che hanno garantito una produzione standardizzata su larga scala. Le funzioni di management, dalla logistica al marketing si sono adeguate a questo sistema di vincoli creando strumenti per la gestione dei magazzini, tecniche di ottimizzazione degli impianti, campagne di comunicazione e vendita coerenti. I fautori della manifattura digitale promettono una flessibilità inaudita a livello di processi produttivi, grazie all'utilizzo di tecnologie universali che non richiedono particolari tempi e costi di attrezzaggio. Il management, che per un secolo ha "costretto" e limitato le aspettative della domanda entro vincoli determinati dalle rigidità dei processi produttivi, si trova ora a giocare un ruolo completamente nuovo essendo chiamato a valorizzare il potenziale di varietà e personalizzazione legato alla tecnologia.

La velocità e l'intensità di queste diverse ondate hanno messo in discussione diversi presupposti della teoria economia e del management. Difficile immaginare che un'unica riflessione possa includere fenomeni così eterogenei e in divenire (i cambiamenti nei processi decisionali, le nuove forme del lavoro, le trasformazioni dei processi produttivi, l'evoluzione della domanda) all'interno di un quadro teorico. Appare utile, tuttavia, sottolineare l'importanza e la relativa autonomia delle tre ondate tecnologiche per capire in che modo esse hanno concorso alla trasformazione dei modelli di management. Fare riferimento a una generica rivoluzione digitale non ha

particolare valore analitico. Rischia di rendere poco leggibili le relazioni di causa e effetto che legano fra loro trasformazioni tecnologiche e dinamiche gestionali. Più interessante identificare i *driver* che hanno determinato la rapida evoluzione sperimentata in questi anni e provare a mettere a fuoco la risultante delle forze in campo sull'azione di impresa.

Bibliografia

- ANDERSON C. (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Random House, New York.
- BETTIOL M. (2015), *Raccontare il Made in Italy*, Marsilio, Venezia.
- CAMUSSONE P.F. (1998), *Il sistema informativo aziendale*, Etas, Milano.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI S. (2010), "Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts", *European Planning Studies*, vol. 18, n. 3.
- HIRSHBERG P., DOUGHERTY D., KADANOFF M. (2016), *Maker City*, Maker Media, San Francisco.
- GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2005), "The governance of global value chains", *The Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1.
- GENSHERFELD N. (2012), "How to Make Almost Anything. The Digital Fabrication Revolution", *Foreign Affairs*, Nov.-Dec.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1994), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
- HAGEL J., ARMSTRONG A. (1997), *Net Gain*, Harvard University Press, Boston.
- KELLY K. (1998), *New Rules for the New Economy*, Viking, New York.
- MICELLI S. (2000), *Imprese, reti, comunità virtuali*, Etas, Milano.
- PIORE M., SABEL C. (1986), *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*, Basic Books, New York.
- SERIO L. (2017), *Medie eccellenti. Le imprese italiane nella competizione internazionale*, Guerini e Associati, Milano.
- THOMPSON J. (1991), *L'azione organizzativa*, ISEDI, Torino.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge Mass.

Academic or professional position and contacts



Stefano Micelli
Associate Professor of Management
University of Ca' Foscari Venezia - Italy
e-mail: micelli@unive.it

Interview with a keynote speaker

Digital landscapes. How digitalization impacts business

Fabio Cassia
Timothy O' Connell
Digital landscapes. How
digitalization impacts
business

Fabio Cassia interviews Timothy O' Connell, Accelerator Director H-FARM Spa

As H-FARM Accelerator Director you have witnessed a lot over the past years in terms of what has been happening in the world of startups and how digitalization is affecting business, particularly in Italy. What does digitalization mean for traditional business?

I think we should start with a paradox. We still use the word *digital* or *digital landscapes* as something that is separate from what we are doing, which is the business itself, whereas today business and digital have become the same thing. It would almost be like talking fifty years ago about electricity and discussing about *electric landscapes*. Business without digital today almost does not exist. There are very few examples where digital is not a central part of the business and the strategy of how you can capture the market and of how a company can grow. I think that probably in the next five years, we will no longer even use the word *digital*. We will just be talking about business and how digital will be part of that process.

Looking back, what are the main processes that have shaped the digital landscape as we know it today?

These processes started in 2000. What really emerged and what was really important about that period was the whole concept of contribution, sharing and collaboration. This is something that is even more important today and we are now seeing it even more active. It is something that was emerging as we were seeing the first fall of the Internet bubble. As this continues, we can see it more and more obviously in education and in other areas, such as business. The concept of collaboration and the concept of sharing have become more and more important.

How do you apply these concepts of sharing and collaboration in H-FARM?

In H-FARM, we are always attempting to find ways to collaborate with others who are working in the same field around the world. For example, at the European Accelerator Summit that we host in H-FARM, we invite the 50 top accelerators that work with startups around Europe to come and share their experiences. It's about talking, discussing, sharing. We have actually banned PowerPoint slides - we are not going to sit there and look at slides, we are going to discuss and figure out what is working and what it is not working (what works in Finland, what works in Madrid, what is not working in the UK, and so on). This is a wonderful opportunity for all of us to learn and share and collaborate. Another example about the importance

of sharing and collaboration is the new group of startups that just arrived in H-FARM. We have teams from South Africa, Canada, Denmark, UK, Germany and only two from Italy. However, what we found is that the Italian teams grow faster when paired with these European teams because they are challenged more. What is more interesting is that the Italian businesses that collaborate with us are more stimulated to come and work with H-FARM because they love getting input from around the world.

Going back to the topic of digital landscapes, what were the milestones of their evolution after 2000?

I would say the introduction of iTunes, Wikipedia, social networking, and, above all, the introduction of the iPhone in 2007. The arrival of the iPhone enabled the birth of the app-economy. So many industries have been completely revolutionized because of this one tool, such as the rise of Uber, Airbnb, etc. I heard a statistic the other day that 75 million people sleep in people's houses through Airbnb per day! We just have to imagine someone back in 2008 (not an eternity ago), if someone said to you, "Hey, the house that you are renovating will be part of a network that has 75 million people sleeping in other people's houses in a few years".

So, as we go forward, Airbnb and the Makers Movement which started out in 2013 more or less, and the arrival of crowdsourcing and crowdfunding, the Kick Starter and Indiegogo. This was another interesting transformation because everyone was saying at the early stage of this period that it was all about apps and digital, and it was not really about the real economy.

And so we come to the digital landscapes as they are today.

In 2000 there were 394 million people online, while in 2014, there were three billion. Now 40% of the world's population is online. Three billion people that can buy products, services, communicate, share and collaborate around the world. And that will grow dramatically very soon because there are some amazing projects being done by firms like Google on how to get India and African countries online. And these people will become very important consumers for a lot of very important goods. That is an amazing opportunity. If I run a small or medium enterprise, making anything in the world, I will have an unlimited amount of opportunities. The question is how to get there. How to get in contact with people who want to build new products, how to get in contact with people who want to buy new products, how to get in contact with people who want to develop something which is new, but maybe they do not have the experience. This is what the world is offering now.

What are the impacts of these digital landscapes on the real economy?

Technology is both dramatically changing social behaviors and creating a lot of new products and services.

Let's start with behaviors, what are the main changes and trends going on?

Technology is changing the way we live. For example, the way that we pay: how many of us have been at a bank in the past month? It is changing

the way we research our vacations: how many of us have been to a travel agency in the past year? We basically do everything online and most of us who travel a lot do everything using our phones. You don't even bother with the computer because you can book your flight and do your check-in directly from the phone. This has been made possible just in the past five years. The travel agencies and the whole travel industry are just being completely turned on their head. It also changes the way we discover and listen to our music. Right now, it's just a matter of selecting between Spotify and Apple music.

It even changes the way we are furnishing our homes. I remember talking to some of the largest furniture manufacturers a few years ago at Salone del Mobile and they told me "Yes, this is great for all the other issues, but it will never affect the design industry, because customers want to see the product, touch the product." This is completely untrue. In the US, people only buy furniture online. They have no interest in going into an old showroom, with old, dusty furniture sitting around. They want to see it into their house, they want a 3D model and they want to order it and they want it there the next day. It has completely changed the way people buy. People in China buy everything online through IKEA or other outlets and have everything shipped home. This is a huge opportunity.

It changes the way we consume things. People want to know where things are produced, how they are produced and who produced it. We have sensors which allow people to understand the whole supply chain of any product.

And what about changes in education?

Of course technology is changing the way in which we learn, as well. We need to ask ourselves how is education going to take place in the next 10-15 years. In the US, with an online learning system you can follow every single Stanford, Berkeley, Harvard course online for free. There is no reason why somebody has to pay to go to university just to do the course work. The value added that you need to have as a university system is to go beyond the interaction in the classroom. It must be much greater and a lot of universities are making the shift. For example, Olin College of Engineering has completely turned on its head the way in which engineering is taught and this is going to happen in every area. I think management is, of course, going in the same direction. Alt School is a great experiment that is happening in Palo Alto but in Brooklyn and other places in the US, there are other experiments in the ways in which we are teaching children. We are basically using a similar model in H-FARM with the new studio complex that is being launched. The first high school students that will arrive this Fall in H-FARM will be using these styles and methods. Everyone thinks it's about having an iPad in the classroom but it has nothing to do with that. It is how you approach understanding, interaction, how you approach solving problems. It is a completely different approach to education.

And the pace of these changes is getting faster...

Yes, it's funny when we see that some people just assume that things have always been this way and it's also funny that all of the things that they

are working on were not possible five years ago. It is amazing to see how that changes, how quickly it is occurring and that it is very difficult today to talk about strategy or to talk about business without knowing almost on a daily basis what is happening in the market place. Today, technology is accessible, cheaper. This is another thing people do not realize. In 2007, 3D printing cost \$40,000, now a printer is just \$300. There will actually be another leap - we have a startup that has a printer that costs \$150. In 2007, a drone was \$100,000, now they cost \$700 or even less. Another example is DNA sequencing - in 2007, the price was \$10,000,000. In 2015, it was \$99 for a kit. I was in a DNA lab in Trento, three weeks ago and they were showing me the new DNA sequencing equipment that they had just bought from the US. It's amazing! You have a little box, you do a test and they give you your entire sequencing in a matter of days. It is changing the way that the medical and the healthcare system will work in the coming years.

So, you mentioned that these digital landscapes are impacting the real economy in two ways: by changing behaviors and by creating a lot of new products and services. We have discussed behaviors, but what about products and services?

Great technology is nothing without innovative products, services and business models. Have you ever studied the whole history of Edison? We all know that Edison brought electricity to the market. The biggest problem is that he invented what was going to be done with the light bulb and he himself knew what to do with electricity, but there was nobody that understood how it could be used for business. He spent the last twenty years of his life trying to invent the business models and the products and services that use electricity. That is the stage in which we find ourselves today with digitalization. The difference is that we are doing it in a matter of months, as opposed to years.

Think about monitoring. Funnily enough this was such a hot topic for the past two years: the monitoring with Fitbit, with Apple Watch, etc. This is an area that we feel is still very interesting, but it is still an area that does not have a clear future. We are monitoring a lot of things and it helps us to understand a lot, but we are nowhere close to what this can really do for a person. This is still an area where we have not found its future use and its true essence. There are so many groups such as Apple that are looking how to do this, but they still have not found the answer. In the healthcare industry, we still think there is a lot of room to improve.

Think about the Google Car. This is not a possible future opportunity, this is a certainty. We will have self-driving cars in the next decade. All of us of a certain age think this is science fiction but it is no longer science fiction. What we do not yet understand is what this means. What does it mean not to have to drive your car? What does it mean to be able to spend two or three hours instead of focusing on the road, to do other things? What other things can you do in your car? This is the opportunity - to understand everything that revolves around the fact that we will have to stop driving cars. We have no doubt. The question is what related business models you can create.

Could you give also us an example of a new and successful product or service made possible by digitalization?

Look at the way environments work. Groups such as Nest and Amazon are developing great products that are super cheap and that allow us to control the environment in which we live. Half of the trucks on the streets of cities such as Seattle, New York and San Francisco are the green trucks of Amazon Fresh. Amazon is substituting the supermarkets in the major metropolitan cities in the US through a system where you order what you need, anytime, anywhere, either at work or at home and it is delivered directly to your home. This idea was around the Internet in the 2000s, so it's not a new idea. This is something which had failed dramatically and was probably one of the worst Internet failures in 2000. However today, it actually works. And it is taking over. When you are in Seattle, you see thousands of these trucks. Why does it work? Because they made it simple. They use dash buttons for over one thousand products and now anyone can put a dash button on products around your house, so that children, mothers and fathers can just push the button when the product is finished and it arrives the next morning. If you are washing your clothes and you finish the detergent, you do not have to think about adding it to the list, you just push the button. The next day the product is at your house.

And what about the changes in the process itself of funding and developing new products or services?

The fact that you can launch and fund a product and a service through sharing and through co-sourcing is a huge opportunity. In the US and probably Northern Europe, this approach has already been used for almost every product and service. Nike launched and funded a new product a few months ago through crowdsourcing because it was so innovative. They thought, "Why should we take all the risks? Let our passionate users take the risk". And they put the idea into crowdsourcing. People actually paid the company before they even produced the product. It makes sense. Why would you not do that in every industry? If you have a brand new idea, let the users pay for the development.

To what extent do you think that traditional businesses - and in particular Italian businesses - are aware of these landscapes and are ready to deal with them?

Recently I had a discussion with a leading bank and we were talking about what will happen to the banking industry. Let's say the result of the discussion was very clear: we have no idea. We have literally no idea in five years where the banking industry is going to be (and I was speaking with a large, major bank). The thing that always worries me - I also work with some of the local banks here in Italy - is that they just have no idea of the train that is coming. All of these branches, all of the ways they do business, the risk is that they may not even exist anymore in five years. We all need to be very aware of that and learn what we can do with all of those great resources we have, all the great experience, all these people. If I was working in a bank right now, of course I would be scared to death. I would be scared about all the people who are probably going to be out of a job

soon, but at the same time there is an enormous amount of opportunities at banks, how to help people sell, how to help people manage their money. There are thousands of opportunities.

This is the future and we have just started to understand it here in Italy. Here, we have centuries-old know-how and we are just starting to realize how we can approach the future. When you are looking at a traditional Italian region where you have very specific industries that are building chairs, and other furniture, the thinking has always been, "This transition is not going to affect us". Well, that is not true anymore. Because through the Makers Movement, through platforms like Kickstarter, even somebody in their house who is sitting anywhere (in Sicily, in Finland or in the US), can actually start developing a product now. A great opportunity that a region has is to be the maker of that world. You have designers and creators all over the world thinking of new ideas and this region has the practical experience of how to produce those products. Again, there is no logical reason why designers and furniture manufacturers should not be 100% e-commerce. They give you all the reasons in the world. It is because of the sales channels, because of their agents. This is absolute garbage. There is no way they can defend the fact that they are not online.

The pace of change is so fast that it is difficult to make any forecast about the future. But can you share with us some of your views about the future?

I think that the Internet and digitalization are parts of a new ecosystem based on a new language that is going to pervade every single element of business. That is why I think that within five years - maybe even sooner - we will no longer talk about the Internet, we will no longer talk about digital, we will probably no longer talk about mobile. It will be something that you will not even think about. The idea that you actually have to go online, connect, look for wi-fi...this will no longer exist. Everything my kids will do will be connected and everything they do will be digital. When they shop, when they learn, when they go to the hospital, everything will be permitted by this process. Our job is to understand what we can do today to make this useful to help our enterprises and our industries grow.

We are in an ecosystem composed of products, appliances, platforms and learning machines that are all driven by users. Every solution, every product, every service has one end in mind: what the user needs. And when you can resolve that problem and you have something that is truly useful for resolving a user's need, then you have a business. When I discuss this issue with traditional companies, I often see very strange reactions. Somebody that is used to running a small bank or running a small factory, when asked, "What does your user need?"; their typical response is, "They need a product, they need to buy my chairs." But that is not what the user actually needs.

How will this new scenario in which the Internet has become a new ecosystem and data has become a new language affect the role of management?

I literally cannot think of any other period in history in which almost anyone in the world could have access to the amount of information we have today. I read a very controversial article recently arguing that

basically every core concept that teachers try to have students learn, an average student can find it in 15 seconds. Access to the Internet basically gives you access to answers in any area, the core understanding has become less and less important. The real value is how to find or how to manage solutions and problems. Today, you have access to anything and everything you could want in the world. The problem is you need to have the experience to know what to do with that information. I know there is a thought that management will no longer exist in ten years, that it will no longer be needed. I think the exact opposite is true. I think we will have more and more information and opportunities and what we need is to train people on how to use this information to solve problems and how to create solutions. Moreover, most of the time the issue is not finding the solution to the problem, but it's understanding what the need is. People often find themselves going around in circles when the real question is, "What do you really need?" I remember that once we had a long discussion with some startup teams. "Do you need more money? Do you need more time? Do you need more happiness? What is it that you need in life? Why is it so complex to identify what is your true need?" "I need to sell more". "Why do you need to sell more? What is your true need? Is it just because you need more money in the bank?" "No, I need to sell more to be able to pay my workers". "So, you need more activity?". You need to understand what the need is and that is where I think that management is going to continue being an enormous topic. That is the greatest opportunity. Using creative solutions to respond to creative problems.

Fabio Cassia
Timothy O' Connell
Digital landscapes. How
digitalization impacts
business

Finally, what do you think your and our jobs will look like in the near future?

I think all of us, including myself, are going to be obsolete in about two or three years. I have no doubt I will be obsolete, if I am not every single day looking to understand how this change is going to affect us. For example, I will basically tell everyone that there is no reason why in five years we will need accelerators, because that is what universities will do, I believe. What we do today, I think, will no longer be useful, which is one of the reasons why H-FARM is investing so much on education, because we think what we are doing today is just another form of education. Therefore, I think that we do need to be afraid, but there is no reason why we cannot re-invent what we are doing. It is all out there. All of this opportunity, all of this knowledge, all of this understanding. You just need to figure out how to use it.

Academic or professional position and contacts

Fabio Cassia
Researcher of Management
University of Verona - Italy
e-mail: fabio.cassia@univr.it

Timothy O' Connell
Accelerator Director H-FARM Spa – Roncade, Treviso Italy
e-mail: timothy@h-farm.com



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.02
pp. 25-31



Best papers

Towards a new understanding of brand authenticity: seeing through the lens of millennials

Received
15th February 2016

Revised
24th March 2016

Accepted
7th November 2016

Simonetta Pattuglia - Michela Mingione

Abstract

Purpose of the paper: *The purpose of this study is to explore millennials' perceptions of brand authenticity in relation to their experience with well-established brands.*

Methodology: *This study pursues a mixed approach, applying survey and focus groups as research methods. The quantitative study used cluster analysis to verify the differences and homogeneity of millennials' brand authenticity perceptions of well-established Italian brands (Vespa, Peroni and Cinecittà Studios). Then, it goes on to explain and explore the quantitative findings, focus groups revealed how and why millennials judged these brands to be (in)authentic.*

Findings: *Four clusters of millennials (i.e., the Engaged, the Cheated, the Believer, and the Skeptics) emerged, each ascribing a specific hierarchy to brand authenticity attributes. In contrast, qualitative results show a transversal construct that unifies millennials' quest for authenticity, namely coherence (i.e., coherency over time, coherency between brand promise and its delivery, and coherency between the brand identity and the consumers' identity).*

Research limits: *This study only considers millennials and well-established brands. Therefore, the specific sample of respondents and brands might limit the generalizability of findings.*

Practical implications: *Managers should invest on millennials, paying careful attention to the misalignment of brand values over time and to gaps between brand promise and its delivery. In fact, being the "Digital generation" millennials have a tremendous power in legitimating or de-legitimating the authenticity of brands, especially through e-WOM.*

Originality of the paper: *This study suggests a shift from a historically-based approach to a more holistic one that takes into account the multifaceted nature of brand authenticity related to its quest for coherency.*

Key words: brand authenticity; millennials; Italian brands; brand coherence

1. Introduction

Brand authenticity can be considered as one of the "cornerstones of contemporary marketing" (Brown *et al.*, 2003), a response to current trends of hyperreality and globalness (Arnould and Price, 2000; Ballantyne *et al.*, 2006), and a new business imperative of the experience economy

(Gilmore and Pine, 2007). Being a socially constructed phenomenon, several scholars have claimed that brand authenticity has the power to legitimize a brand within its context (Grayson and Martinec, 2004; Rose and Wood, 2005; Beverland, 2006; Thompson *et al.*, 2006; Beverland *et al.*, 2008, 2010). Concordantly, Aitken and Campelo (2011) underlined the importance of customers in engaging in the brand community and in co-creating brand meanings (Bertilsson and Cassinger, 2011). Nevertheless, non-customers might also have a crucial role in the construction of brand meanings, especially when they reject brands that are considered not authentic, generate brand avoidance through anti-branding communities, and diffuse a negative doppelganger of the brand image (Holt, 2002; Gustafsson, 2006; Thompson *et al.*, 2006).

In particular, the new generation of millennials (i.e., the cohort born between 1982 and 2000, Howe and Strauss, 2000) plays a relevant role in creating brand communities that might sustain or reject brands depending on the perceived brand authenticity (Lantos, 2014), which could undermine the legitimization of well established brands. In addition, the construct of brand authenticity has an objective dimension that is strongly linked to the heritage of the company and related to the preservation of the brand's historical identity over time (Postrel, 2003; Grayson and Martinec, 2004; Chhabra, 2005; Leigh *et al.*, 2006; Fionda and Moore, 2009; Balmer, 2011; Wiedmann *et al.*, 2011; Napoli *et al.*, 2014). This time-related dimension of brand authenticity could be challenged by the millennials' quest for innovativeness, triggered by their daily use of technology and social media (Raines, 2002; Tanner, 2010; Sashittal *et al.*, 2015).

Drawing on the above, the aim of this study is to explore millennials' perceptions of brand authenticity in relation to their experience with well-established brands (Vespa, since 1946; Peroni since 1846; Cinecittà Studios since 1937). In particular, we address the following research questions: Do millennials share similar perceptions of brand authenticity? How and why do millennials attribute (in)authenticity to a brand?

To answer to these questions, this study first explores the theoretical background, highlighting current perspectives on brand authenticity. Second, it offers a detailed methodology section, explaining the research environment, research objectives and the adopted research methods. Third, it encompasses two research stages: the first, which makes use of a quantitative analysis to segment millennials' perceptions on brand authenticity using cluster analysis; and the second, which is based on qualitative analysis (i.e., focus groups) to explain the results of the cluster analysis, highlighting how and why millennials attributed (in)authenticity to a brand. Finally, findings are discussed and future research avenues are proposed.

2. Consumers' perceptions on brand authenticity

The literature on brand authenticity presents several definitions, from its early roots that contemplated authenticity as being strongly tied to an object (Bendix, 1997) to later advancements that consider it as "a claim

that is made by or for someone, thing or performance and either accepted or rejected by relevant others” (Peterson, 2005, p. 1086), or “a socially constructed interpretation of the essence of what is observed rather than inherent in an object” (Beverland and Farrelly, 2010, p. 839), and “A subjective evaluation of genuineness ascribed to a brand by consumers” (Napoli *et al.*, 2014, p. 1091).

In general, scholars from this stream of literature have tried to answer the question: “How do consumers attribute authenticity to an object/service brand?” Starting from Bendix’s definition of brand authenticity (1997), scholars and practitioners have investigated consumers’ ability to determine the difference between what can be conceived as real or fake (Brown *et al.*, 2003; Grayson and Martinec, 2004; Rose and Woods, 2005; Chalmers, 2008; Beverland and Farrelly, 2010; Corciolani, 2014). Empirical findings have revealed that consumers struggle to discriminate the real from the fake (Rose and Wood, 2005; Corciolani, 2014). Nevertheless, results highlight that consumers have the power to negotiate brand meanings, finding authenticity also in the fake and attributing, for instance, authenticity to fictional places (Grayson and Martinec, 2004; Rose and Wood, 2005). Therefore, brand “hyperauthenticity” (Rose and Woods, 2005) may emerge when different consumers perceive the same brand as authentic or inauthentic (Beverland and Farrelly, 2010). The complexity of brand authenticity actually fully emerges when considering its three main dimensions: objective, subjective and self-referential.

2.1 *The objective dimension of brand authenticity*

The objective dimension of brand authenticity is related to an object and strongly tied to its heritage related constructs (Postrel, 2003; Grayson and Martinec, 2004; Chhabra, 2005; Leigh *et al.*, 2006; Fionda and Moore, 2009; Wiedmann *et al.*, 2011; Mohart *et al.*, 2014; Napoli *et al.*, 2014). Grayson and Martinec (2004) called it indexical authenticity, claiming that an object is authentic when it is original, and not a copy or an imitation. Therefore, consumers could evaluate this type of authenticity by relying on objective cues that imply the non-alteration of historical characteristics (Postrel, 2003; Leigh *et al.*, 2006). In line with this reasoning, the objective dimension requires the preservation of brand heritage, including the maintenance of the historical brand’s identity (Leigh *et al.*, 2006; Pine and Gilmore, 2008; Balmer, 2011). In truth, the main dilemma that surrounds the objective dimension of authenticity is related to the tension between remaining true to the past and adapting to the ever-changing consumers’ demand (Brown *et al.*, 2003; Beverland, 2005; Beverland and Luxton, 2005; Balmer, 2011; Wiedmann *et al.*, 2011). In fact, heritage could be a liability when consumers seek new products (Brown *et al.*, 2003). Accordingly, Beverland (2005) suggested a slow process of adaptation of the intrinsic characteristics of an object and the strategic decoupling of internal practices and external communication (Beverland and Luxton, 2005).

2.2 *The subjective dimension of brand authenticity*

The subjective dimension of brand authenticity is the result of socially constructed brand meanings in relation to every market offering, which can be evaluated by consumers (Brown *et al.*, 2003). In fact, consumers may differ in evaluating brand authenticity by mediating the meanings ascribed to a brand (Brown *et al.*, 2003; Peterson, 2005; Beverland and Farrelly, 2010). This is especially true within brand communities that share and shape brand meanings (Muniz and O'Guinn, 2001; Thompson *et al.*, 2006). In this scenario, authoritative performances derive from communities and help in achieving a collective sense of identity that fosters the consumers' quest for belongingness and iconic relations with brands (Arnould and Price, 2000; Beverland *et al.* 2010). In particular, a second cue that consumers use to assess authenticity has been called iconic, being "something whose physical manifestation resembles something that is indexically authentic" (Grayson and Martinec, 2004, p. 298). In this context, this subjective dimension requires a deeper relationship with consumers who socially construct brand authenticity within their brand communities (Kotzinets, 2001; Fine, 2003; Kates, 2004; Leigh *et al.*, 2006; Wilson and Morgan, 2011; Charmley *et al.*, 2013). For instance, in examining brand authenticity co-creation within a particular context (i.e., the skateboarder community), Charmley *et al.* (2013) found that consumers co-created brand authenticity meanings by drawing on social comparison (i.e., the inauthentic other). Similarly, the gay community and the MG community co-created the authenticity of two products' brands, namely jeans and cars (Kates, 2004; Leigh *et al.*, 2006).

2.3 *The self-referential dimension of brand authenticity*

The self-referential dimension of brand authenticity mainly derives from Arnould and Price's notion of authenticating acts, which are "self-referential behaviors actors feel reveal or produce the true self" (p. 140). This in line with Holt (2002), who suggests that brands might help consumers in producing the self and cultivating their identities. Thus, a brand is authentic only if it is "a genuine expression of an inner personal truth. I like this because I am like that" (Postrel, 2003, in Beverland, 2005, p. 1007). Beverland provides further insights to this stream of research by proposing three types of brand authenticity: pure, approximate and moral, which are related to the objective, subjective and self-referential dimensions of brand authenticity, respectively (Beverland *et al.*, 2008; Beverland and Farrelly, 2010; Beverland *et al.*, 2010). In particular, consumers seek moral authenticity when they want to feel virtuous by looking for a brand connection with personal moral values (Beverland *et al.*, 2008; Beverland and Farrelly, 2010). Freedom and excellence are two examples of self-authenticating cues (Beverland *et al.*, 2010). It is important to note that some authors call this last type of authenticity "existential" (Leigh *et al.*, 2006; Özsomer and Altaras, 2008; Morhart *et al.*, 2014); it derives from the self and helps the consumer live fun and pleasurable experiences (Leigh *et al.*, 2006).

3. Methodology

3.1 Research environment

Simonetta Pattuglia
Michela Mingione
Towards a new
understanding of brand
authenticity: seeing through
the lens of millennials

This section aims to explore the research environment of the present study by explaining the main features that characterize millennials and the selected brands (i.e., Vespa, Peroni, and Cinecittà Studios) for both quantitative and qualitative analyses.

Looking through the lens of a specific generation helps in studying different people who share the same time and space grouping them into a collective persona (Mannheim, 1952; Howe and Strauss, 2000). In particular, after the baby boomers (i.e., those born in the 50s-60s), millennials represent the new “Great Generation”, broadly defined as Generation Y (Howe and Strauss, 2000; Wilson and Gerber, 2008; Meister and Willyerd, 2010). In particular, this is the first generation that “contributes, shares, searches for and consumes content plus works and plays on social platforms” (Bolton *et al.*, 2013; p. 245). Making daily use of technology and digital and social media (Raines, 2002; Tanner, 2010; Bolton *et al.*, 2013; Sashittal *et al.*, 2015), the millennials are shaped by the era of the Internet through mass marketing and pop culture (Raines, 2002), the 9/11 trauma, globalization and environmentalism (Tanner, 2010). For this reason, millennials are also claimed to be the “Internet generation”, the “digital generation”, “digital natives”, “digital immigrants”, the “dot.com generation” and the “Nintendo generation”. Alternative labels include “KIPPERS” (Kids in Parents’ Pockets Eroding Retirement Savings), “echo boomers” and “boomlets” (referring to their parents being baby boomers). Nevertheless, as anticipated, the majority of academics and practitioners agree in defining them as Generation Y (Howe and Strauss, 2000; Wilson and Gerber, 2008; Meister and Willyerd, 2010). In particular, the analysis of the literature has highlighted the following specific features that characterize this generation: a) special, as they feel they are smart, and “cool” because of this; b) confident, adaptable and flexible; c) team and teamwork oriented and deeply committed to community volunteering and no profit organizations; d) driven by some conservative values such as moral consciousness and civic duty; e) led by a “Just do it” philosophy of acting and behaving; f) better educated, more affluent and ethnically diverse; g) technologically fluent and good at multitasking and being simultaneously connected; h) raised with e-commerce and great tech advances; i) comfortable with changes, globalization and global perspectives; j) globally connected and open to new businesses and challenges; k) “hyper-communicators” who daily communicate with friends, maintaining constant contact with them; l) possessing a high level of sociability, morality, and high value relationships (Howe and Strauss, 2000; Shepard, 2004; Debruyne, 2006; Raines, 2002; Krishnamurthy and Dou, 2008; Wilson and Gerber, 2008; Tanner, 2010; Bolton *et al.*, 2013; Sashittal *et al.*, 2015).

As opposed to the innovative framework characterizing the millennials’ generation, it has been considered relevant to select well-established Italian brands that have represented important assets of Italian

manufacturing (i.e., Piaggio and Peroni), and service (Cinecittà Studios) sectors in the last decades, thus consolidating their brand authenticity over time. In particular, since 1946 the Piaggio company has been producing the globally known Vespa motorcycle, which became a symbol of national development in the 60s. In producing the best known Italian beer since 1846, Peroni has also played a relevant role in the Italian scenario. Finally, the film studio company Cinecittà Studios has constituted an important pillar of the Italian service (entertainment) sector since 1937.

3.2 Research objectives

An analysis of the literature has revealed an increase in scholars' interest in understanding how consumers attribute authenticity to a brand, only recently have researchers engaged in examining this phenomenon by taking a quantitative approach (Napoli *et al.*, 2014). This study aims to contribute, through a mixed methodology, to this relevant academic and practitioner conversation from a millennials' perspective. Millennials have been selected for three main reasons: 1) their quest for innovativeness could challenge the objective dimension of brand authenticity, related to elements such as heritage and place; 2) their commitment to community and hyper communication could challenge the subjective dimension of brand authenticity, related to consumers' social construction and co-creation of meanings; 3) although they are the new great generation of consumers, they are still under-researched in the marketing field (Nowak and Newton, 2006; Bolton *et al.*, 2013). Therefore, this special cohort could pose challenges for the branding domain in the future, highlighting the current need for further research. In this framework, the scope of the present research is to explore if millennials share the same perceptions of brand authenticity (quantitative analysis), how they attribute (in) authenticity to a brand, and why they evaluate the considered brand as (in)authentic (qualitative analysis).

3.3 Research methods

To achieve the research objectives, two studies combining quantitative and qualitative research methods were planned. We firstly collected quantitative data by means of a structured questionnaire that conceived brand authenticity as a multidimensional construct where the union of quality, heritage, originality, sincerity and reliability defined a brand as authentic. Then, a hierarchical cluster analysis was performed to explore similarities and differences in millennials' perceptions of brand authenticity. In particular, we performed a hierarchical cluster analysis using Ward's method, which has been deemed an appropriate tool to investigate multidimensional constructs (Staake *et al.*, 2012). The universe population consisted of 2, 880 units with a final sample of 382 respondents (13%) (July 2014, Italian students of Management at the University of Rome Tor Vergata; mean age of 22.6 years; mixed email responses 24% and face to face administration 76%). In particular, the main criteria considered in selecting the sample were age-related, as indicated by existent literature

(Howe and Strauss, 2000). Respondents were asked to provide their opinion using a seven-point Likert scale, ranging from 0 (completely disagree) to 6 (completely agree). The elimination of questionnaires with missing values led to 382 valid responses. The questionnaire included three sections: 1) demographic information; 2) brand authenticity dimensions (brand heritage, quality commitment, sincerity, Napoli *et al.*, 2014; originality and reliability, Bruhn *et al.*, 2012); and 3) brand-related constructs (brand image, brand trust and premium price, Wiedmann *et al.* (2011). Before the questionnaire's administration, the survey items were translated into Italian and then back-translated by a translator whose mother tongue is English. This procedure ensured scale validation, allowing the new scales to share the same psychometric properties of the original scales (Brislin, 1986).

To explain and explore quantitative results, qualitative research encompassed focus group discussions as suggested by Kitzinger (1994, 1995). This methodology was deemed appropriate because it helps when examining how people think and why they think and relate in a certain way (Kitzinger, 1995; Kitzinger and Barbour, 1999), therefore highlighting people's attitudes and behaviour (Greenbaum, 2000; Hydén and Bülow, 2003). To analyse the focus groups results, a thematic analysis was applied (Wiggins, 2004), using an a priori template (i.e., the questionnaire) (Fereday and Muir-Cochrane, 2008). Only codes were deductively developed, whereas the whole analysis of themes and sub-themes was inductively conducted (Boyatzis, 1998). 33 students attending the "Marketing, Media and Communication" advanced course were selected to recruit participants into the focus groups. In line with the need for homogeneity in background, interest in participation and high interaction for participants in the focus groups (Kitzinger, 1994; Stewart and Shamdasani, 2014), this group had expertise in marketing constructs and an interest in specific aspects of marketing. In March 2015, the aforementioned questionnaire was administered again. Analysis of the data was manually performed having in mind the two main dimensions used to cluster the previous sample: customer/non-customer and high/low scores on brand authenticity. A total of 18 students mirrored the retrieved clusters and participated in the four focus groups, namely the Engaged, the Cheated, the Believer and the Skeptic, with at least one male or one female for each group (see Table 1). No incentive was provided for participation, but the majority of the participants showed great enthusiasm for the initiative (R17 "I have never had such a positive and realistic experience about marketing a brand"). Before starting the interviews, participants were informed that the purpose of the study was to gain insights into their perceptions on brand authenticity and they were guaranteed the freedom to express their true opinion, also communicating which brand the participants were supposed to talk about. Then, the way in which each segment of millennials attributed (in)authenticity to a brand was explored. More specifically, the addressed questions were: what should a brand do to be authentic in general and in relation to quality, heritage, originality, sincerity and reliability dimensions; why participants attributed (in)authenticity to the particular brand that was the object of their interviews. Each focus group interview lasted 60-75

minutes and was video-recorded and transcribed. Afterwards, key themes, their commonalities and differences were identified.

Tab. 1: Participants' Profile

Label	Age	Gender	Cluster	Brand (s)
Respondent 1 (R1)	23	female	engaged	Vespa
Respondent 2 (R2)	23	female	engaged	Vespa & Peroni
Respondent 3 (R3)	24	female	engaged	Cinecittà Studios
Respondent 4 (R4)	24	male	engaged	Vespa & Peroni
Respondent 5 (R5)	23	male	engaged	Peroni
Respondent 6 (R6)	23	female	believer	Vespa
Respondent 7 (R7)	24	female	believer	Vespa
Respondent 8 (R8)	24	female	believer	Cinecittà Studios
Respondent 9 (R9)	23	male	believer	Vespa
Respondent 10 (R10)	24	female	cheated	Peroni
Respondent 11 (R11)	25	female	cheated	Vespa
Respondent 12 (R12)	24	female	cheated	Cinecittà Studios
Respondent 13 (R13)	25	male	cheated	Cinecittà Studios & Peroni
Respondent 14 (R14)	23	female	skeptic	Peroni
Respondent 15 (R15)	23	female	skeptic	Peroni
Respondent 16 (R16)	24	female	skeptic	Peroni
Respondent 17 (R17)	23	female	skeptic	Cinecittà Studios
Respondent 18 (R18)	25	male	skeptic	Cinecittà Studios

Source: our elaboration

4. Results

4.1 Clustering millennials' perceptions on brand authenticity

The SPSS 8.0 software has been used for the statistical analysis. First, the constructs' reliability was ascertained by means of Cronbach's alpha (Table 2).

Tab. 2: Constructs' reliability

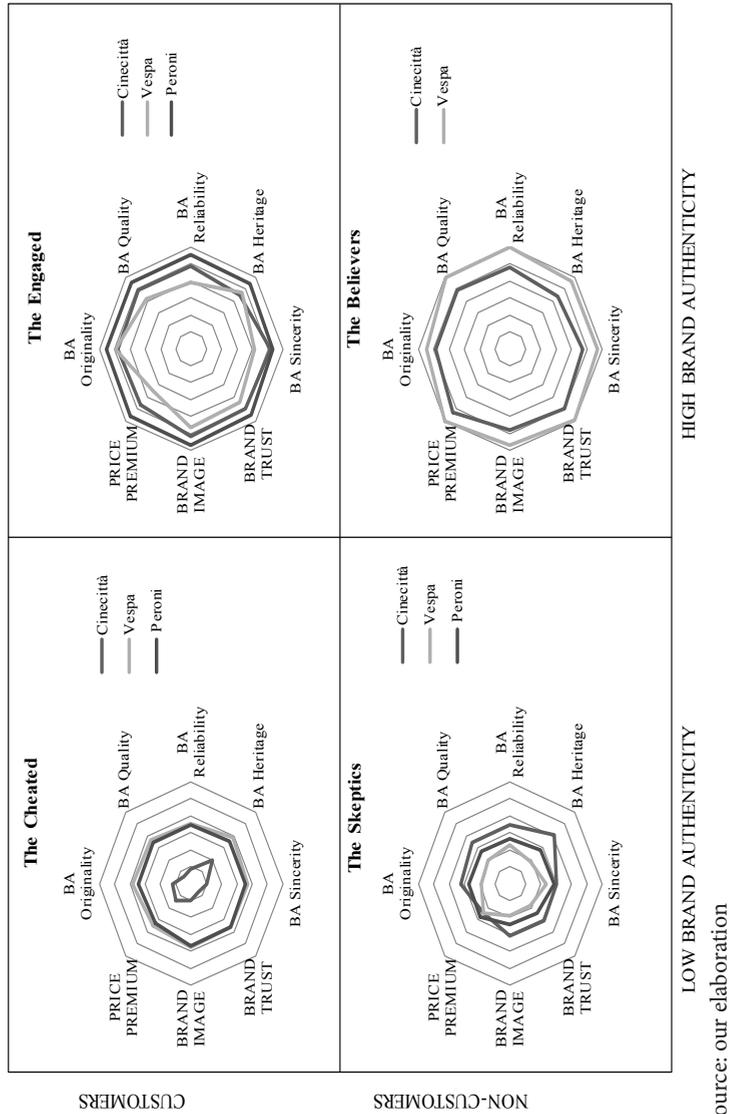
Constructs	Cronbach's alpha
Brand authenticity dimensions	
Quality commitment	.933
Heritage	.901
Sincerity	.793
Originality	.867
Reliability	.889
Brand related constructs	
Brand image	.734
Brand trust	.783
Premium price	.793

Source: our elaboration

This test helps in verifying the internal consistency of the variables by measuring a specific construct (Malhotra, 2008) and its values vary from 0 to 1, where values above 0.60 indicate good internal consistency (Janssens *et al.* 2008). Then, the hierarchical cluster analysis was performed. Four clusters of millennials (i.e., the Engaged, the Believers, the Cheated and the Sceptics) emerged (Figure 1). In general, high and low consumer perceptions of brand authenticity corresponded to high and low scores respectively of consumers' perceptions on brand image, brand trust and premium price. It is interesting to note that no hierarchy between brand authenticity dimensions was found. The detailed analysis of the four clusters distinguished:

- 1) The Engaged: Consumers that conceive the brands as authentic, have high perceptions of the brand image and brand trust, and are willing to pay a premium price. The highest brand authenticity has been attributed to Peroni and the least to Vespa. Despite Vespa's customers having already paid a premium price to purchase it, they reported the lowest scores in their willingness to pay a premium price for such a motorcycle.
- 2) The Believers: Respondents with no prior experience of the brand but showing positive perceptions of brand authenticity, brand image, brand trust and premium price. This group of non-customers showed higher values than those reported by their Engaged counterparts. These high scores, based on mere perceptions of potential customers, confirm the strong appeal of these well-established brands. In particular, Vespa was perceived as the most authentic brand, followed by Cinecittà. Because Peroni did not appear in this cluster, prior experience of the beer seems to be necessary to appreciate this product brand.
- 3) The Cheated: Actual (or former) customers who do not conceive the brand as authentic, and show low scores for brand image, brand trust and price premium. In particular, manufacturing companies showed the highest values with respect to service ones, indicating that customers might feel most cheated when they had a negative experience of services in relation to products. In particular, customers attributed the lowest scores of brand authenticity and brand related constructs to Cinecittà Studios.
- 4) The Sceptics: Non-customers who perceive low brand authenticity, brand image, brand trust and premium price. In particular, Cinecittà was perceived as the most authentic brand, followed by Peroni and Vespa.

Fig. 1: The four-cluster solution



4.2 Millennials' quest for coherence

Results from the group interviews did not mirror the segmentation that emerged in the quantitative cluster analysis. In fact, qualitative findings revealed a main theme that integrated millennials' perceptions into a unified framework, namely their quest for coherence. Basically, to be authentic, millennials require a high degree of coherency from brands and attribute authenticity to a brand when it shows coherency over time, coherency between brand promise and its actual delivery, and coherency between the brand's identity and the consumers' identity.

4.2.1 Coherency over time

The first dimension required by millennials in order to be authentic is the coherence of the brand identity and of brand meanings over time. Firstly, coherency over time highlights the origins of the brand quality, which is related to the continuity of the brand promise over time. In fact, it certifies the reliability of the brand and its uniqueness, confirming that the brand has not been contaminated by economic and social trends. Of course, companies that are not coherent over time are not considered as authentic. This can be seen from the two statements below:

R1, R2, R3: “These companies endure over time because their excellent quality never decreased”.

R3: “If you have a great heritage, you are surely authentic, like Cinecittà Studios, which has never been contaminated by the economic crisis. This company has been able to be coherent over time and also to renew itself with the opening of the Cinecittà Shows Off Exhibition”.

Another element that impacts on coherency over time is the nostalgic feelings of consumers. In fact, this type of millennial is strongly tied to the past, even though they never experienced it. This is especially because they recognize the conversation and the happy feelings of their parents and friends who grew with these types of brands. Therefore, an authentic brand should be able to communicate a glorious past that sometimes has been recently lost. In particular, what millennials blame is the change of the brand identity and, importantly, of brand values, which are now threatened by globalization and driven by utilitarian principles. This is easily readable from the comments below.

R7: “An authentic brand makes me understand that all generations are similar. My father had to fight to have a Vespa. The Vespa represents his engagement to my mom, it represents my mom and dad’s emancipation”.

R6, R7, R8, R9: “I am tied to the Italy of the 60’s”, “Vespa reminds me of the Italian golden age”. “Cinecittà Studios also reminds me of golden times for Italy”, “It’s strange, we miss the 60’s even though we never experienced them. Maybe it is because we now live in a bad time for the economy”.

R12: “Cinecittà Studios has a unique heritage but has currently lost its cultural and artistic values. From being internationally known, the brand turned into a money machine focused on profits to survive”.

4.2.2 Coherency between brand promise and its actual delivery

The second dimension required in order to be authentic is the coherency of the brand promise and its actual delivery. Therefore, millennials do not care about heritage, which is not their main purchase driver. In particular, millennials define a brand that does not conform with the expectations they have of it as inauthentic. For example, they highlight that if they expect a brand to be informal and unsophisticated, the brand can not communicate exclusivity. Therefore, brands should keep the promise they make when dealing with millennials.

R4: "My purchase driver is the correspondence between my expectations and the brand's actual delivery. Can I drink Peroni? Yes! Is it good? Yes! Does it have a good quality/price ratio? Yes! Well, then this is a quality product. Regarding Vespa, is it comfortable? Yes! Does it take me wherever I want to go? Yes! Well, then this is an authentic brand to me!"

R3: "Its authenticity also stands out in its good price/quality ratio. For example, I went to The House of Peroni, which is a sort of pub, and I really found it inauthentic because the prices were too high, the tables were very clean and the atmosphere was too formal. This was not what I expected: Peroni is unsophisticated, it is not elitist or exclusive".

As a consequence of millennials' quest for coherence between brand expectation and brand delivery, the misalignment between brand communication and its actual delivery has been strongly criticized. In fact, millennials conceive communication as a vehicle for transparency and sincerity. Authentic companies should also strongly communicate their negative aspects. In other words, this generation asks for the transparency of brand values, meanings and importantly, identity. For example, some millennials felt cheated when they discovered that two product brands shared the same corporate brand (i.e., Peroni and Nastro Azzurro), while some of them became suspicious of partnerships between brands they felt were misaligned (i.e., Peroni and Eataly, which is the internationally well-known retailer of Italian artisan food and beverage).

Moreover, when consumers do not know the brand, they rely on the comments of others, such as parents or friends (word-of-mouth) to certify the authenticity or inauthenticity of the brands. In fact, it is important to note that social communities, such as those present in Facebook, may play a crucial role in the legitimization (or delegitimization) of brands by creating an echo of new brand meanings that might destroy its authentic image.

R15: "Sincerity is a verifiable quality, and I usually do not trust what I have not tried before. In this case I will rely on the comments of other consumers. For example, when I went to Eataly, my boyfriend noticed that Peroni was there. We considered the Peroni-Eataly partnership so incoherent!"

R16: "Can a brand be sincere? A brand is never sincere! That's the point, every brand has a negative side and companies never show it. If a brand were 100% sincere it would also have to communicate its negative aspects and companies never do anything of the kind! Are you pretending that Peroni and Nastro Azzurro share the same corporate brand and this has never been communicated to consumers? That is insane! I want to buy Nastro Azzurro, not Peroni! Do you see any sincerity in it?"

R16: "I also appreciate the comments of experts, like bloggers who ensure the brand's authenticity".

R14: "I trust only what I know. When I do not know I trust my friends and they told me that Peroni is not authentic, they prefer craft beers".

R17: "I also trust what I know, but if I do not know a product or service I rely on my mother or my grandmother. I do not need the comments of experts".

R16: "I would never drink Peroni with my friends. This beer is totally unoriginal, why should I choose it? I would order a Belgian beer, or a German one, those are cool! If you drink Peroni, you are a loser. To give an example, a friend of mine posted a photo on Facebook of him or herself holding a Peroni and someone commented: What are you drinking? Peroni? Such a loser!"

4.2.3 Coherency between the brand identity and consumers' identity

The last type of coherency required by millennials in order to consider a brand as authentic is the coherency between the identity of the brand and customers' (or non-customers') identity. Therefore they do not require a strong heritage (i.e., coherency over time), or a fulfilled brand promise (i.e., coherency between the brand promise and its actual delivery). In fact, this type of millennial asks for the alignment between expectations about the brand (i.e., perceived brand identity) and his or her self-identity. Therefore, for example, if they perceive they have an identity which is chic, the Vespa, coming from the 60s, is considered authentic as it is a brand with an elegant identity (R1: "Vespa also makes me feel more elegant and feminine, in the 60s everyone was so elegant!"). It is important to note that many of them identify their identity connected to their national identity (i.e., Italian). In fact, these Italian brands have been considered authentic or inauthentic respectively when they mirror (i.e., are coherent with) their national identity or when they do not respect it (i.e., when the brand identity is not coherent with its national identity). Therefore, these millennials can be considered strongly patriotic, as it seems that they reject the brand because they feel cheated in their Italian pride/Italian identity, or accept the brand when it mirrors their national identity. Some of them associate the brand's meanings with various product or services whose image is strongly related to the Italian one. For example, when Peroni's conceived identity is perfectly aligned with the national one, millennials associate it with the national product or service they use when they drink Peroni, as highlighted by following comments:

R4: "I drink Peroni in my free time with my friends, especially when I go back to my homeland. Peroni is drinking quality with some good food, like pasta. Peroni is: friends and pasta".

R5: "I drink Peroni when I watch a football match with friends and when I eat pizza. Peroni is: friends and pizza at home. It is the Italian championship.

R12: "I feel cheated in my Italian pride. Cinecittà Studios should elevate the quality of its services to honour its originality and uniqueness instead of losing its values".

R13: "These brands have completely lost their uniqueness. Heritage is not enough. Peroni is sincere and reliable, but by being a discount brand it's the shame of the Made in Italy label. It is actually the beer of the Romans!"

R10, R11, R12, R13: "I am sorry for this sort of ending. My beloved country should be more appreciated!" "So many countries sell products and services of low quality that are not unique and original yet endorse and appraise their assets better than Italian brands!"

5. Discussion

Based on a mixed methodology, this study aimed to answer the following questions: Do millennials share similar perceptions of brand authenticity? How and why do millennials attribute (in)authenticity to a brand?

The quantitative findings provided a general overview of the potential segments of millennials, thus contributing to the development of the literature on brand authenticity. In fact, the cluster analysis highlighted the heterogeneity of millennials' brand authenticity perceptions, revealing four different clusters segmented into two main dimensions: customer vs. non-customer, and high vs. low perceptions of brand authenticity. In particular, high perceptions of brand authenticity were found for Engaged and Believer millennials, whereas the opposite was found for Cheated and Sceptic millennials. These results substantiate that companies should deal with brand authenticity as a relevant component of successful brands (Beverland, 2005; Kapferer, 2008) that is strongly linked to consumers' brand trust (Balmer, 2012a; Schallehn *et al.* 2014).

The segmentation that emerged represented a starting point for a qualitative research that contributes to theoretical advancements on brand authenticity. Although we divided the interviews into the previously obtained four clusters, qualitative findings show a different segmentation of millennials. Actually, no segmentation emerged because qualitative findings revealed a main theme that integrated millennials' perceptions into a unified framework, namely their "quest for coherence". This article, then, contributes to a new understanding of millennials' perceptions on brand authenticity by proposing that organizations seek for coherence in order to deliver an authentic brand. In particular, millennials attribute authenticity to a brand when the brand shows coherency over time, coherency between brand promise and its actual delivery, and coherency between the brand identity and consumers' identity. Therefore, this study confirms the multifaceted nature of brand authenticity, which has been highlighted by many scholars of the field (Grayson and Martinec, 2004; Beverland *et al.*, 2010). Nevertheless, its multifaceted nature now seems to be linked to a new construct, namely coherence. Although coherence is a new construct in this domain, the three types of coherency somehow recall scholars' previous research on brand authenticity, which suggested three dimensions of the construct, namely the objective, the subjective and the self-referential dimensions highlighted in our theoretical framework.

Nevertheless, this article goes beyond previous literature by adding the construct of coherency. First, we suggest that millennials don't require just heritage linked to past (Postrel, 2003; Grayson and Martinec, 2004; Chhabra, 2005; Leigh *et al.*, 2006; Fionda and Moore, 2009; Wiedmann *et al.*, 2011; Mohart *et al.*, 2014; Napoli *et al.*, 2014), but also coherence of brand identity and values over time. From this perspective, their quest for continuity seems to somehow clash with their young age and their quest for global connection and openness to change (Raines, 2002; Tanner, 2010). Nevertheless, other scholars found that millennials may show some conservative values, such as moral consciousness and civic duty (Howe

and Strauss, 2000; Shepard, 2004; Wilson and Gerber, 2008; Tanner, 2010). Therefore, in substantiating previous research, this article highlights the conservative side of millennials, who ask for the continuity of brand values over time rather than innovation.

Moving towards the subjective dimension highlighted by some scholars (Beverland *et al.*, 2010; Brown *et al.*, 2003; Grayson and Martinec, 2004), we suggest that, in comparison with past studies, our analysis reveals again that millennials are conservative and tough consumers to be satisfied. In fact, to them, the coherency between the brand promise and its delivery is at the base of an authentic brand and the premise for a trustful relationship between them and the brand. In doing so, they also rely on others' comments to verify the authenticity of the brand. Therefore, it seems that this type of consumers asks for a collective dimension of brand authenticity. As a result, if the brand does not keep the promise it made to the entire community, it may drive towards a negative word-of-mouth, triggering a "domino effect" that continuously challenges the authenticity of the brand. Of course, this is in line with the image of millennials as hyper-communicators. In fact, they daily communicate with friends, maintaining constant contact with them, especially through brand communities (Tanner, 2010; Sashittal *et al.*, 2015; Bolton *et al.*, 2013).

Concordantly and finally, while coherence between the brand promise and its delivery is more related to communal experiences, we also suggest a third type of coherency, which is more related to the individual construction of the self, namely the alignment between the brand identity and consumers' identity. Therefore, this study also highlights that a brand is able to enhance millennials' self-referential quest for authenticity. For example, our results show that the Vespa brand has been able to foster consumers' individual identities in search of freedom and elegance. These findings substantiate freedom and excellence as self-referential authenticating cues, as suggested by Beverland and Farrelly (2010). Of note, millennials show strong engagement and attachment to their country of origin. In fact, they conceive Italian brands as an extension of their identity, so if these brands do not respect the Italian values of quality, design and excellence, they felt cheated.

In addition to the aforementioned theoretical contributions, this study highlights relevant implications for managers. First, millennials give strong importance to the continuity of the brand's historical path and to the stories and experiences of their peers. Therefore, marketers must be able to build relevant brand communication through new media platforms (such as social networks and mobile devices) and shared connections maintaining great continuity - i.e. coherence - with its past actions and values. Second, to accomplish millennials' quest for the delivery of the brand promise, managers should be very careful in managing gaps and misalignments between the brand promise and its actual delivery. As a result, managers should remember that communication is a primary source of knowledge and that it should mirror the symmetrical positioning of the customers. In this context, the company should enforce some core values to create the brand's offer (and therefore, millennials' expectations) and to deliver it as promised, including the communicated "reason why". This is strictly

related to the third type of coherency (i.e., self-referential). Therefore, a brand should present a clear positioning that is also recognizable by consumers, who will adhere to it (joining the brand) or reject it. This is also true for communal experiences (family, peers, traditional and social communities) that surely enhance the self-expression of the individual. In particular, present times are a meta-managerial challenge for Italian companies to avoid creating a negative country-of-origin effect that makes Italian millennials feel somehow “cheated” by the brands, even if they are aware of the structural Italian economic situation and conjunctural political one. They feel somehow betrayed by their Italian identity and “patriotism” towards Italian brands. Companies have to actively struggle against perceptions of the brand’s loss of quality, coherence, values and, in other words, authenticity. They must be able to rebuild and communicate innovation as they exceptionally did during the Baby Boomers’ period (50s-60s) by means of extraordinary manufacturing, products and services, and unique emotions which, although linkable to the past, are always seen as a “golden age”.

Through a very operational approach, and in relation to quantitative findings, this study suggests managers protect engaged millennials and enlarge this group by actively managing a sophisticated Customer Relationship Management (CRM) strategy and program; the technological relational platform should be strictly projected and connected to social media channels (blogging, microblogging, social networking) and their influencers should be monitored and measured in their opinions. The company should, nonetheless, invest in the Believer and Sceptical groups of non-customers through communicative actions in social media channels (to act in the awareness, image and reputation domains) but also through advertising and promotion to solicit millennials’ price-sensitivity and emotional engagement. The brands should finally invest in public relations strategies (including online public relations) and plans to target the Cheated groups of customers who might seriously evolve into Engaged and even catalyze negative words-of-mouth, as well as national and international antibranding communities and boycott consumerist movements.

To summarize, organizations should invest in this cohort of generation because millennials represent not only the future generation of buyers, but also tomorrow’s managers. Moreover, being the “Digital generation”, they have (and will have) tremendous power in legitimating or de-legitimating the authenticity of brands, especially through e-WOM (electronic Word-Of-Mouth).

6. Conclusions

From the digital generation perspective, this study offers a new understanding of the brand authenticity construct. Therefore, although our quantitative analysis divided this type of consumer into four clusters (i.e., Engaged, Believer, Cheated and Sceptic millennials), qualitative results show a transversal construct that unifies millennials’ quest for

authenticity, namely coherence. Consequently, and in line with recent research proposing a relational-based approach to brand authenticity (Ilicic and Webster, 2014), this article suggests moving from a historical-based approach towards a more holistic one that takes into account the multifaceted nature of brand authenticity in relation to coherency.

Building on the above, future studies focused on conceptualizations of relationships between brand authenticity and coherence are strongly needed to address the following relevant research questions: “How can companies achieve each type of brand authenticity coherency?” and “Is the simultaneous alignment of these three types of authenticity attainable?”. Moreover, this study could be a valuable starting point for the development of the conversation on corporate brand alignment between academics and practitioners (Hatch and Schultz, 2001; Balmer, 2012b; Urde, 2013). Valuable research questions to be investigated could be: “Does the alignment of corporate brand attributes or identities help in achieving brand authenticity?” and “What is the relationship between the multifaceted nature of corporate brands and the multifaceted nature of coherency?”

The main limitation of this work is related to the specific sample of respondents (Italian millennial Management students) and brands, which limits the generalizability of findings. Although millennials represent a relevant part of actual and potential customers for several brands, respondents of different ages could generate different segmentations and hierarchies of brand authenticity attributes. Therefore, future studies could investigate a different cohort of generation or combine millennials with other generations (i.e., Baby Boomers and Generation Xs) to understand if there are similarities or differences in their perceptions of brand authenticity. Furthermore, to avoid cultural biases, cross-national studies that include several age groups and brands operating at national and international levels, are strongly needed. This study could also be usefully replicated by selecting a non-italian sample of millennials to explore their perceptions about the authenticity of Italian brands.

References

- AITKEN R., CAMPELO A. (2011), “The four Rs of place branding”, *Journal of Marketing Management*, vol. 27, n. 9/10, pp. 913-933.
- ARNOULD E.J., PRICE L.L. (2000), “Authenticating acts and authoritative performances: Questing for self and community”, in Ratneshwar S., Mick D.G., Huffman C. (Eds.), *The Why of Consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals and desires*, Routledge, London, pp. 141-163.
- BALLANTYNE R., WARREN A., NOBBS K. (2006), “The evolution of brand choice”, *The Journal of Brand Management*, vol. 13, n. 4, pp. 339-352.
- BALMER J.M.T. (2011), “Corporate heritage brands and the precepts of corporate heritage brand management: Insights from the British Monarchy on the eve of the royal wedding of Prince William (April 2011) and Queen Elizabeth II’s Diamond Jubilee (1952-2012)”, *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 8, pp. 517-544.

- BALMER J.M.T. (2012a), "Corporate brand management imperatives: custodianship, credibility, and calibration", *California Management Review*, vol. 54, n. 3, pp. 1-28.
- BALMER J.M.T. (2012b), "Strategic corporate brand alignment: perspectives from identity based views of corporate brands", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 7/8, pp. 1064-1092.
- BENDIX R. (1997), *In search of authenticity: The formation of folklore studies*, University of Wisconsin Press, Madison.
- BERTILSSON J., CASSINGER C. (2011), "Governing consumers through freedom: A theoretical discussion of the co-creation branding paradigm", *Advances in Consumer Research, European Conference Proceedings*, vol. 9, pp. 412-416.
- BEVERLAND M. (2006), "The 'real thing': branding authenticity in the luxury wine trade", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 2, pp. 251-258.
- BEVERLAND M., LUXTON S. (2005), "Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling: How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past", *Journal of Advertising*, vol. 34, n. 4, pp. 103-116.
- BEVERLAND M.B. (2005), "Crafting brand authenticity: the case of luxury wines", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 5, pp. 1003-1029.
- BEVERLAND M.B., FARRELLY F.J. (2010), "The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes", *Journal of Consumer Research*, vol. 36, n. 5, pp. 838-856.
- BEVERLAND M.B., FARRELLY F.J., QUESTER P.G. (2010), "Authentic subcultural membership: Antecedents and consequences of authenticating acts and authoritative performances", *Psychology and Marketing*, vol. 27, n. 7, pp. 698-716.
- BEVERLAND M.B., LINDGREEN A., VINK M.W. (2008), "Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers' claims", *Journal of Advertising*, vol. 37, n. 1, pp. 5-15.
- BOLTON R.N., PARASURAMAN A., HOEFNAGELS A. (2013), "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda", *Journal of service Management*, vol. 24, n. 3, pp. 245-267.
- BOYATZIS R.E. (1998), *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*, Sage, Thousand Oaks.
- BRISLIN, R.W. (1986), "The wording and translation of research instruments", in Lonner W.J., Berry J.W. (Eds.), *Field methods in cross-cultural research*, pp. 137-164.
- BROWN S., KOTZINETS R.V., SHERRY JR J.F. (2003), "Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 3, pp. 19-33.
- BRUHN M., SCHOENMULLER V., SCHAFFER D., HEINRICH D. (2012), "Brand Authenticity: Towards a Deeper Understanding of its Conceptualization and Measurement", *Advances in Consumer Research*, vol. 40, pp. 567-576.
- CHALMERS T.D. (2008), "Advertising authenticity: Resonating replications of real life", *European Advances in Consumer Research*, vol. 8, pp. 442-443.
- CHARMLEY R., GARRY T., BALLANTINE P.W. (2013), "The inauthentic other: Social comparison theory and brand avoidance within consumer sub-cultures", *Journal of Brand Management*, vol. 20, n. 6, pp. 458-472.

- CHHABRA D. (2005), "Defining authenticity and its determinants: Toward an authenticity flow model", *Journal of Travel Research*, vol. 44 n. 1, pp. 64-73.
- CORCIOLANI M. (2014), "How do authenticity dramas develop? An analysis of Afterhours fans' responses to the band's participation in the Sanremo music festival", *Marketing Theory*, vol. 14, n. 2, pp. 185-206.
- DEBRUYNE V. (2006), *For Which Reasons Does Generation Y Work?*, Vlerick Leuven Gent Management School.
- FEREDAY J., MUIR-COCHRANE E. (2008), "Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development", *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 5, n. 1, pp. 80-92.
- FINE G.A. (2003), "Crafting authenticity: The validation of identity in self-taught art", *Theory and Society*, vol. 32, n. 2, pp. 153-180.
- FIONDA A.M., MOORE C.M. (2009), "The anatomy of the luxury fashion brand", *Journal of Brand Management*, vol. 16, n. 5, pp. 347-363.
- GILMORE J.H., PINE B.J. (2007), *Authenticity: What consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston.
- GRAYSON K., MARTINEC R. (2004), "Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 2, pp. 296-312.
- GREENBAUM T.L. (2000), *Moderating focus groups: A practical guide for group facilitation*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- GUSTAFSSON C. (2006), "Brand Trust and Authenticity: The Link between Trust in Brands and the Consumer's Role on the Market", *European Advances in Consumer Research*, vol. 7, pp. 522-527.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (2001), "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 2, pp. 128-134.
- HOLT D.B. (2002), "Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n. 1, pp. 70-90.
- HOWE N., STRAUSS W. (2000), *Millennials Rising - The Next Great Generation*, Random House, NewYork.
- HYDÉN L.C., BÜLOW P.H. (2003), "Who's talking: drawing conclusions from focus groups - some methodological considerations", *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 6, n. 4, pp. 305-321.
- ILICIC J., WEBSTER C.M. (2014), "Investigating consumer-brand relational authenticity", *Journal of Brand Management*, vol. 21, n. 4, pp. 342-363.
- JANSSENS W., WIJNEN K., DE PELSMACKER P., VAN KENHOVE P. (2008), *Marketing research with SPSS*, Pearson Education Limited, Harlow.
- KAPFERER J.N. (2008), *The new strategic brand management*, 4th ed., Kogan Page, London.
- KATES S.M. (2004), "The dynamics of brand legitimacy: An interpretative study in the gay men's community", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 2, pp. 455-464.
- KITZINGER J. (1994), "The Methodology of Focus Groups: The Importance of Interaction between Research Participants", *Sociology of Health and Illness*, vol. 16, n. 1, pp. 103-121.
- KITZINGER J. (1995), "Qualitative research: introducing focus groups", *British Medical Journal*, vol. 311, pp. 299-302.

- KITZINGER J., BARBOUR R. (1999), "Introduction: the challenge and promise of focus groups", in Barbour R.S., Kitzinger J. (Eds.), *Developing focus group research*, Sage, London, pp. 1-20.
- KOTZINETS R.V. (2001), "Utopian enterprise: Articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 28, n. 1, pp. 67-88.
- KRISHNAMURTHY S., DOU W. (2008), "Advertising with user-generated content: a framework and research agenda", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 1-7.
- LANTOS G.P. (2014), "Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 31, n. 5, pp. 401-403.
- LEIGH T.W., PETERS C., SHELTON J. (2006), "The consumer quest for authenticity: the multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 4, pp. 481-493.
- MALHOTRA N.K. (2008), *Marketing research: An applied orientation*, fifth ed., Pearson Education, India.
- MANNHEIM K. (1952), *Sociologia della Conoscenza*, Italian ed., Dedalo, Bari.
- MEISTER J.C., WILLYERD K. (2010), "Mentoring Millennials. Spotlight on Leadership. The Next Generation", *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 5, pp. 67-72.
- MORHART F., MALÄR L., GUÈVREMONT A., GIRARDIN F., GROHMANN B. (2014), "Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 2, n. 2, pp. 200-218.
- MUNIZ JR. A.M., O'GUINN T.C., (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.
- NAPOLI J., DICKINSON S.J., BEVERLAND M.B., FARRELLY F. (2014), "Measuring consumer-based brand authenticity", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 6, pp. 1090-1098.
- NOWAK L.I., NEWTON S.K. (2006), "Using the tasting room experience to create loyal customers", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 157-165.
- ÖZSOMER A., ALTARAS S. (2008), "Global brand purchase likelihood: A critical synthesis and an integrated conceptual framework", *Journal of International Marketing*, vol. 16, n. 4, pp. 1-28.
- PETERSON R.A. (2005), "In Search of Authenticity", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 5, pp. 1083-1098.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2008), "The eight principles of strategic authenticity", *Strategy and Leadership*, vol. 36, n. 3, pp. 35-40.
- POSTREL V. (2003), *The substance of style: How the rise of aesthetic values is remaking commerce, culture and consciousness*, Harper Collins Publishers, New York.
- RAINES C. (2002), "Managing Millennials", in Raines C., *Connecting Generations: the Sourcebook for a New Workplace*, Crisp Publications, Menlo Park.
- ROSE R.L., WOOD S.L. (2005), "Paradox and the consumption of authenticity through reality television", *Journal of Consumer Research*, vol. 32, n. 2, pp. 284-296.

- SASHITTAL H.C., HODIS M., SRIRAMACHANDRAMURTHY R. (2015), "Entifying your brand among Twitter-using millennials", *Business Horizon*, vol. 58, n. 3, pp. 325-333.
- SCHALLEHN M., BURMANN C., RILEY N. (2014), "Brand authenticity: Model development and empirical testing", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 23, n. 3, pp. 192-199.
- SHEPARD S. (2004), *Managing the Millennials*, Shepard Communications Group, Willinston VT.
- STAAKE T., THIESSE F., FLEISCH E. (2012), "Business strategies in the counterfeit market", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 5, pp. 658-665.
- STEWART D.W., SHAMDASANI P.N. (2014), *Focus groups: Theory and practice*, Sage Publications, Los Angeles-Washington DC.
- TANNER L. (2010), *Who are the Millennials? Defence R&D Canada, Centre for Operational Research and Analysis*, Ottawa, Ontario.
- THOMPSON C.J., RINDFLEISCH A., ARSEL Z. (2006), "Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 1, pp. 50-64.
- URDE M. (2013), "The corporate brand identity matrix", *Journal of Brand Management*, vol. 20, n. 9, pp. 742-761.
- WIEDMANN K.P., HENNIGS N., SCHMIDT S., WUESTEFELD T. (2011), "Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, n. 2, pp. 205-220.
- WIGGINS G.S. (2004), "The analysis of focus groups in published research articles", *Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 19, n. 2, pp. 143-164.
- WILSON J.A., MORGAN J.E. (2011), "Friends or Freeloaders? Encouraging brand conscience and introducing the concept of emotion-based consumer loss mitigation", *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 9, pp. 659-676.
- WILSON M., GERBER L.E. (2008), "How Generational Theory Can improve Teaching: Strategies for Working with the Millennials", *Currents in Teaching and Learning*, vol. 1, n. 1, pp. 29-44.

Academic or professional position and contacts

Simonetta Pattuglia

Aggregate Professor of Management
University of Rome Tor Vergata - Italy
e-mail: pattuglia@economia.uniroma2.it

Michela Mingione

Research Fellow in Management
University of Rome Tor Vergata - Italy
e-mail: mingione@economia.uniroma2.it



sinergie
italian journal of management
ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.03
pp. 35-55



Creative crowdsourcing e dinamiche relazionali nella comunicazione di marketing. Il caso del network di Zooppa¹

Received
14th February 2016

Revised
21st April 2016

Accepted
12th January 2017

Maria Vernuccio - Federica Ceccotti

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro ha l'obiettivo di analizzare l'evoluzione del network della comunicazione di marketing in conseguenza dello sviluppo di nuove piattaforme specializzate nella fornitura alle imprese (brand, agenzie tradizionali, digital agency e centri media) di servizi creativi di tipo crowd-driven.

Metodologia: Il disegno della ricerca è di tipo esplorativo e si basa sull'analisi qualitativa di un cross-sectional embedded single-case study. L'unità d'analisi è il network di comunicazione che si sviluppa intorno a Zooppa, una delle principali piattaforme di creative crowdsourcing nello scenario di riferimento internazionale.

Risultati: Sono stati delineati gli obiettivi perseguiti dai diversi attori del network (brand, agenzia, creativi del crowd) attraverso il ricorso alla piattaforma di creative crowdsourcing, nonché l'evoluzione degli attori stessi in termini di ruoli nelle nuove dinamiche relazionali. È stato, infine, elaborato un framework concettuale relativo alle architetture crowd-driven emergenti, seguendo le opposte spinte della disintermediazione e della re-intermediazione.

Limiti della ricerca: La ricerca, essendo di tipo qualitativo, non può assumere una validità di ordine generale. Tuttavia, gli insight di questo studio possono orientare future ricerche - qualitative e quantitative - sul creative crowdsourcing in un'ottica relazionale.

Implicazioni pratiche: I risultati offrono utili suggerimenti ai diversi attori del communication network al fine di cogliere le opportunità di innovazione offerte dal creative crowdsourcing.

Originalità del paper: I risultati del lavoro contribuiscono alla letteratura sul creative crowdsourcing e sull'evoluzione del marketing communication network, fornendo per la prima volta un'approfondita lettura del fenomeno in chiave relazionale secondo la prospettiva di tutti gli attori coinvolti.

Parole chiave: creative crowdsourcing; network della comunicazione di marketing; disintermediazione; re-intermediazione; case study analysis

Purpose of the paper: Our study aims to analyze the evolution of the marketing communication network as a consequence of the development of new platforms

¹ L'articolo è il risultato di un lavoro di ricerca fortemente condiviso. In sede di stesura, i paragrafi 1, 2 e 5.1 sono da attribuire a Federica Ceccotti, mentre i paragrafi 3, 4, 5.2, 5.3 sono da attribuire a Maria Vernuccio. Le Autrici intendono rivolgere un sentito ringraziamento a Silvia Mion, Responsabile Marketing di Zooppa, per la rara disponibilità e il prezioso supporto fornito.

specialized in supplying crowd-driven creative services to different businesses (i.e., brand, traditional agency, digital agency and media agency).

Methodology: An exploratory research design has been drawn through the qualitative analysis of a cross-sectional embedded single-case study. The unit of analysis is the communication network developed around Zooppa, one of the leading creative crowdsourcing platforms in the international scenario.

Findings: The findings show the major objectives pursued by the various players in the network (i.e., brand, agency, creative members of the crowd) by using creative crowdsourcing platforms, as well as the players' evolution in terms of roles within the new relational dynamics. Moreover, a conceptual framework relative to the emerging crowd-driven architectures has been elaborated, following the opposite forces of disintermediation and re-intermediation.

Research limits: Being qualitative, the research can not assume a general validity. However, the insights included in this study could guide future - qualitative and quantitative - research about the creative crowdsourcing dynamics in a relational perspective.

Practical implications: The results offer useful suggestions to the different businesses of the communication network (i.e., brand, agency, platform crowd-driven) with the aim to exploit innovation opportunities offered by the creative crowdsourcing.

Originality of the paper: This study contributes to the literature available about both the creative crowdsourcing and the evolution of the marketing communication network, and gives for the first time an in-depth relational interpretation of the phenomenon including the points of view of all the different players.

Key words: creative crowdsourcing; marketing communication network; disintermediation; re-intermediation; case study analysis

1. Introduzione

Uno degli effetti più rilevanti della rivoluzione digitale può rinvenirsi nella progressiva apertura delle imprese al contributo di figure esterne - come consumatori e/o professionisti - allo svolgimento di attività a tempo considerate strategiche e, dunque, tenute strettamente all'interno dei confini aziendali. Basti pensare al ricorso all'*open innovation* e al coinvolgimento dei *lead user* nei processi innovativi (Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005; Vicari *et al.*, 2012), per arrivare allo sfruttamento, con obiettivi e modalità differenti, delle capacità creative dei consumatori nei processi di co-creazione del valore dell'impresa (Prahalad e Ramaswamy, 2004). In particolare, il consumatore diventa sempre più "*empowered*" (Denegri-Knott *et al.*, 2006) e "creativo" (Berthon *et al.*, 2008): non più soggetto passivo dello scambio, questi può intervenire per modificare elementi dell'offerta dell'impresa (Berthon *et al.*, 2007), manifestare e diffondere la propria opinione, partecipando a pieno titolo alla co-creazione dei discorsi e dei significati del brand (Fournier e Avery, 2011). Di conseguenza, la marca è sempre più obbligata ad aprirsi e collaborare in modo trasparente, proteggendo in modo sistematico la propria *equity* e proponendo significati culturalmente rilevanti e risonanti (Fournier e

Avery, 2011). Con specifico riferimento al ruolo dell'*empowered customer* nell'ambito della comunicazione di marketing, si rileva una notevole crescita d'importanza del fenomeno della "co-comunicazione", ossia la produzione da parte degli utenti di messaggi legati al brand, condivisi direttamente con l'impresa (O'Hern e Kahle, 2013; Rossi, 2014). Burmann (2010) introduce, a tal riguardo, il concetto di *user-generated branding*, inteso come "the strategic and operative management of brand related user-generated content (UGC) to achieve brand goal" (p. 2). Altri Autori, invece, parlano in termini più ampi di *consumer-generated advertising*, intendendo la creazione di messaggi pubblicitari, generati dagli utenti e diffusi pubblicamente, che hanno per oggetto una marca collettivamente riconosciuta (Berton *et al.*, 2008, p. 8; Campbell *et al.*, 2011). Tali messaggi possono essere prodotti del tutto spontaneamente oppure essere sollecitati dall'impresa attraverso strumenti differenti, tra i quali rientra il *creative crowdsourcing*. In termini più generali, il *crowdsourcing* viene definito come il processo attraverso il quale un'organizzazione esternalizza, attraverso una *open call*, una funzione precedentemente svolta all'interno - ad esempio, lo sviluppo di un nuovo prodotto o di un *design* innovativo - a un indefinito (e generalmente ampio) network di persone (Howe, 2006). Il presente lavoro si inserisce in tale filone di studi, approfondendo una particolare applicazione del fenomeno, ovvero il *creative crowdsourcing*. In questo specifico caso, il brand o l'agenzia che lo supporta richiede alla "folla" la produzione di servizi creativi per la comunicazione di marketing, come ad esempio, la creazione di video advertising, *branded app* e contenuti da utilizzare nelle piattaforme/profili social del brand (eYeka, 2015). Sono molte le imprese, soprattutto di grandi dimensioni, che hanno adottato questa pratica negli ultimi anni. Il recente report eYeka (2015), infatti, mostra come dal 2004 ad oggi, l'85% dei "best global brand" (classifica Interbrand) abbia fatto ricorso al *creative crowdsourcing*, con una particolare rilevanza dei settori del largo consumo, della tecnologia e dell'*automotive*. Con specifico riferimento agli attori coinvolti (Rossi, 2014), ritroviamo, oltre al brand o all'agenzia pubblicitaria che avvia il processo di *creative crowdsourcing*, numerose piattaforme *crowd-driven* che fungono da intermediari tra la domanda di innovazione e l'offerta di contenuti creativi. Tali piattaforme rappresentano il canale più utilizzato dai brand per il coinvolgimento della "folla", seguito a grande distanza dalle *properties* aziendali, come il sito web e i social media (eYeka, 2015). Data la relativa carenza di contributi sul tema specifico, sembra interessante focalizzare l'attenzione sull'effetto che può avere l'introduzione di una piattaforma *crowd-driven* sulle dinamiche relazionali tra gli attori della comunicazione di marketing coinvolti nel communication network (Grant e McLeod, 2007), ovvero il brand e i partner di comunicazione (agenzie tradizionali, digital e media). Il presente lavoro intende, dunque, contribuire alla letteratura sul *creative crowdsourcing* e sul marketing communication network, analizzando l'evoluzione di quest'ultimo a seguito dell'introduzione della piattaforma *crowd-driven*, in termini di: (1) determinanti che spingono i vari nodi del network a ricorrere a piattaforme specializzate nel *creative crowdsourcing*; (2) evoluzione di tali nodi nell'ambito delle nuove dinamiche relazionali; (3) possibili architetture emergenti del network. A tal fine, è stata condotta una

Maria Vernuccio
Federica Ciccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

review della letteratura sul più generale fenomeno del *crowdsourcing*, per illustrare le modalità di svolgimento del processo e le principali decisioni che i diversi attori coinvolti devono assumere. Il *creative crowdsourcing* è stato poi contestualizzato nelle più ampie sfide per il communication network innescate dal cambio di paradigma nell'*integrated marketing communication*. È stata successivamente condotta una ricerca di tipo esplorativo con lo sviluppo di un *cross-sectional embedded single case* per l'analisi dell'evoluzione del network della comunicazione di marketing a seguito dell'introduzione della piattaforma e del *crowd*.

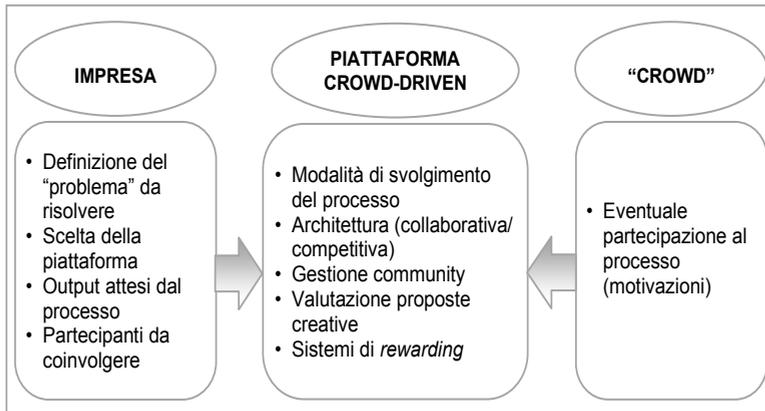
Il paper si articola come segue: nel paragrafo successivo, si proporrà una sistematizzazione dei contributi sul *crowdsourcing*, per poi presentare le domande di ricerca, il metodo seguito e i risultati emersi. Infine, il lavoro si concluderà con la discussione dei risultati, la presentazione delle implicazioni accademiche e manageriali e i limiti della ricerca.

2. Il creative crowdsourcing e l'evoluzione del communication network

Il *creative crowdsourcing* rappresenta una particolare applicazione del *crowdsourcing* (Howe, 2006; Pedersen *et al.*, 2013), a sua volta riconducibile - seppure con le dovute distinzioni (Kozinet *et al.*, 2008; Brabham, 2013; Pedersen *et al.*, 2013; Rossi, 2014) - al filone più ampio dell'innovazione collaborativa (Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005) e della co-creazione (Pralhad e Ramaswamy, 2000, 2004). Il *creative crowdsourcing* è, infatti, un processo che - attraverso una *open call* solitamente veicolata su una piattaforma online - richiede la collaborazione da parte di un network non ben identificato di individui per la "soluzione" di un particolare "problema" innovativo, ovvero la creazione di contenuti creativi per la comunicazione di marketing. Data l'esigua letteratura sul tema specifico del *creative crowdsourcing*, si ritiene utile prendere le mosse dagli studi sul più generale processo di *crowdsourcing*, per identificarne, da una parte, gli attori coinvolti - l'impresa (ad esempio, brand o agenzia), la piattaforma *crowd-driven* e il "*crowd*" - e, dall'altra, le decisioni da questi assunte (figura 1). È opportuno chiarire che, a fronte di una certa varietà di *business model* per le piattaforme di intermediazione (Boudreau e Lakhani, 2009; Kohler, 2015), prendiamo in considerazione in questa sede il modello della piattaforma "*two-sided*", nella quale creativi e impresa non interagiscono direttamente, ma attraverso appunto la mediazione della piattaforma (Agafonovas e Alonderienè, 2013). Nell'ambito del *creative crowdsourcing*, infatti, questo sembra essere il *business model* principalmente utilizzato dai *player* più importanti a livello mondiale (come ad esempio, eYeka, Tongal e Zooppa). Secondo la letteratura, le principali motivazioni che possono spingere un'organizzazione a ricorrere al *crowd* sono da ricondurre al risparmio conseguibile rispetto alla tradizionale modalità di produzione di innovazione; si pensi, ad esempio, all'investimento richiesto per lo sviluppo di un nuovo prodotto, alla possibilità di ricevere proposte innovative da una grande massa di utenti (non da un solo partner di innovazione), al fatto che tale massa è composta spesso da consumatori che esprimono attraverso i loro prodotti creativi una specifica immagine dell'impresa (Berthon *et al.*, 2008).

Fig. 1: Il processo di crowdsourcing: attori e decisioni

Maria Vernuccio
 Federica Ceccotti
 Creative crowdsourcing
 e dinamiche relazionali
 nella comunicazione di
 marketing. Il caso del
 network di Zooppa



Fonte: nostra elaborazione

Con specifico riferimento ai "problemi" che l'impresa può sottoporre al *crowd* si rinvengono negli studi differenti classificazioni. Così, Colombo *et al.* (2013) distinguono "*expertise-based problems*" (caratterizzati da un basso rischio tecnico e di mercato come, ad esempio, la modifica di un *packaging* già esistente per migliorarne le caratteristiche) e "*ideation problems*" (con basso rischio tecnico, ma elevata incertezza di mercato come, ad esempio, la creazione di un nuovo prodotto o un nuovo logo). Schenk e Guittard (2011) individuano, invece, tre tipologie di problemi (*task*): di *routine* (con un basso livello di complessità cognitiva e di *skill* richieste), *complessi* (come lo sviluppo di nuovi prodotti) e *creativi* (come lo sviluppo di contenuti pubblicitari). Nella specifica prospettiva del *creative crowdsourcing*, considereremo centrale quest'ultima tipologia di problemi, legata in particolare alla produzione di servizi creativi per la comunicazione di marketing.

Una volta definito il problema da risolvere, l'impresa deve decidere se rivolgersi "direttamente" al *crowd* o avvalersi di una piattaforma di intermediazione. Qualora il processo abbia carattere continuativo, sarà necessario utilizzare una piattaforma proprietaria (come ad esempio, il sito web dell'impresa o le pagine/*account* aziendali sui social media); viceversa, qualora il *crowdsourcing* venga attivato saltuariamente, l'impresa potrà ricorrere all'utilizzo di intermediari. Come anticipato in precedenza, in tale sede si farà riferimento a quest'ultima soluzione, sia perché risulta essere quella più utilizzata nel *creative crowdsourcing* (eYeka, 2015) sia perché più complessa sotto il profilo strutturale e relazionale.

Il problema da sottoporre al "*crowd*" viene sintetizzato in un documento - detto *brief* - che dovrà contenere anche informazioni in merito a eventuali soggetti particolari da coinvolgere e all'output che si intende ottenere al termine del processo. L'impresa, solitamente supportata dalla piattaforma, può valutare l'opportunità di rivolgersi a tutto il *crowd* oppure di restringere la richiesta a un pubblico particolare, come ad esempio, i consumatori o

alcuni creativi della community dotati di particolari competenze o con determinate caratteristiche socio-demografiche (Brabham, 2010).

Con riferimento al “risultato” obiettivo, il processo di *crowdsourcing* può portare alla generazione di idee, *sketches*, concetti, prototipi o prodotti finiti (Bullinger e Moeslein, 2010). Nell’ambito specifico del *creative crowdsourcing* qui approfondito, spesso le *open call* richiedono la realizzazione di video advertising - strumento sempre più utilizzato nella comunicazione di marketing, soprattutto digitale (Campell *et al.*, 2011) - oppure la generazione di idee, di *packaging design* e di applicazioni (eYeka, 2015).

La definizione dell’output richiesto dall’impresa ha delle importanti ripercussioni sulle modalità di svolgimento del processo disegnate dalla piattaforma. La più comune è il *contest* (Bullinger e Moeslein, 2010; Boudreau e Lakhani, 2013): una competizione - a una o più fasi - limitata nel tempo che richiede a un pubblico generale (*contest* aperti) o a uno specifico target (*contest* chiusi) indicato nel *brief* (Brabham, 2010) di far uso della propria esperienza e della propria creatività per presentare soluzioni a un problema particolare (Adamczyk *et al.*, 2012). Roth e Kimani (2013), con specifico riferimento alla produzione di video advertising, identificano quattro differenti modalità di svolgimento del processo, con un livello crescente di coinvolgimento della folla: 1) *idea contest* (che richiede solo la generazione di un’idea da sviluppare poi attraverso i processi tradizionali di comunicazione), 2) *call for pitches* (che consente di identificare talenti da poter poi coinvolgere in fasi successive del progetto), 3) *simple contest* (che prevede l’ottenimento di un prodotto creativo finito), 4) *stage-based contest* (che prevede più fasi della competizione per la realizzazione del prodotto finito).

In base alle modalità operative di svolgimento del *contest*, le piattaforme *crowd-driven* possono caratterizzarsi per un’architettura di tipo “integrativo” o “selettivo” (Schenk e Guittard, 2011). Nel primo caso, i creativi hanno la possibilità di visionare, valutare e, addirittura, modificare i contributi degli altri utenti, mentre nel secondo la collaborazione degli utenti è limitata al minimo, in vista dell’individuazione di una o poche idee vincenti (Colombo *et al.*, 2013). La collaborazione all’interno della community diventa fondamentale nel momento in cui sono presenti profili con attitudini diverse, alcuni più orientati all’osservazione, altri alla condivisione e altri ancora alla competizione vera e propria. Proprio la varietà che caratterizza la “folla” può dar luogo a fenomeni di “*communitition*”, ovvero di pratiche di *co-opetition* all’interno delle piattaforme *crowd* (Hutter *et al.*, 2011; Malhotra e Majaczak, 2014). Dato che la “folla” rappresenta la vera risorsa chiave della piattaforma, in quanto difficile da imitare (Kohler, 2015), l’intermediario deve lavorare continuamente per stimolare la partecipazione e la permanenza dei creativi - soprattutto quelli più bravi - nella community e per promuovere la fiducia all’interno del *crowd* (Pedersen *et al.*, 2013; Rossi, 2014). In tal modo, infatti, la piattaforma potrà proporre ai clienti un alto potenziale creativo, derivante dalla varietà e dalla qualità dei profili appartenenti al *crowd*. Uno degli strumenti che contribuisce all’incremento della fiducia nella community è la chiarezza del processo di valutazione delle proposte.

Varie sono le alternative possibili: si può prevedere un'autovalutazione da parte dei partecipanti, una *peer review* degli altri creatori e, infine, un giudizio da parte di esperti o professionisti dell'impresa che ha avviato il processo (Bullinger e Moeslin, 2010). Un aspetto molto importante, infine, è rappresentato dal sistema di *rewarding*, strettamente legato alle differenti motivazioni che spingono i contributori a partecipare. Tali motivazioni possono essere intrinseche o estrinseche. Le prime sono legate alla voglia di mettersi in gioco degli individui, al puro divertimento e al semplice piacere di partecipare a un progetto. Le motivazioni estrinseche, invece, attengono alle possibili conseguenze associate alla partecipazione: basti pensare al conseguimento di un premio o di una ricompensa monetaria, all'acquisizione e allo sviluppo di nuove competenze, alla visibilità nei confronti degli altri utenti e soprattutto verso i brand clienti (Boudreau e Lakhani, 2009; Agafonovas e Alonderienè, 2013; Pedersen *et al.*, 2013). Comprendere appieno le motivazioni dei diversi creativi è alla base del disegno del sistema di ricompensa (monetaria e non) e, soprattutto, condizione necessaria per il successo della piattaforma (Kohler, 2015).

Come abbiamo visto, dunque, il processo di *crowdsourcing* è molto articolato e presenta differenti criticità. Con specifico riferimento al *creative crowdsourcing*, l'introduzione di un intermediario *crowd-driven* nei processi di comunicazione di marketing determina inevitabilmente un impatto sui diversi attori dell'*industry*, soprattutto per quel che attiene alle dinamiche relazionali che si instaurano tra questi. La letteratura sul tema dei *communication player* - sia con riferimento alle tipologie e ai ruoli delle organizzazioni attive sia con riguardo ai rapporti tra queste - è stata stimolata dalla digitalizzazione e dalla profonda evoluzione del consumatore (§ 1), che hanno condotto a un vero e proprio "*paradigm shift*" nell'*Integrated marketing communication* (IMC) (Vernuccio *et al.*, 2012; Vernuccio e Ceccotti, 2015). Alcuni Autori iniziano a interrogarsi sull'evoluzione dei ruoli dei differenti attori della comunicazione, ma la letteratura sul tema è ancora ad uno stadio iniziale (Hipwell e Reeves, 2013). Sotto il profilo relazionale, gli studi sull'IMC hanno rilevato la necessità di passare da collaborazioni prevalentemente diadiche (inserzionista-agenzia) ad una molteplicità di relazioni (Eagle e Kitchen, 1999), addivenendo in tal modo alla configurazione di un "communication network". Questo può essere definito come l'insieme delle organizzazioni di comunicazione e delle relazioni multiple che intervengono tra loro e con il brand inserzionista (Grant e McLeod, 2007). I primi studi sul communication network hanno disegnato un'architettura relazionale semplice, nella quale si trovano impresa inserzionista, agenzia creativa e media e istituti di ricerca (Grant e McLeod, 2007). Più di recente, l'attenzione della letteratura è stata posta sull'approfondimento di potenziali conflitti esistenti all'interno del network (Grant *et al.*, 2012) e sul tentativo di superare la configurazione di base per considerare diverse alternative strutturali possibili. In particolare, Ceccotti e Vernuccio (2014) hanno indagato una configurazione più complessa del marketing communication network prendendo in considerazione anche altri nodi - come le digital agency, le concessionarie e gli editori - al fine di disegnare differenti architetture di network che si creano per rispondere al cambiamento in atto nella comunicazione di marketing.

In tale quadro, il *creative crowdsourcing* rappresenta una delle sfide per gli attori della comunicazione (Vernuccio e Ceccotti, 2015) e può dar vita a cambiamenti strutturali (ossia una nuova architettura a seguito dell'introduzione di nuovi attori) e relazionali. Così, ad esempio, il fatto che la creatività non sia più una risorsa scarsa (Howe, 2006), ma distribuita tra la "folla", potrebbe dar vita a una potenziale perdita di controllo sul "monopolio" dei contenuti da parte dell'attore tradizionalmente deputato al lavoro creativo, ossia l'agenzia pubblicitaria, potendo generare una riconfigurazione del network. Alcuni Autori hanno evidenziato l'assenza di una concorrenza tra agenzie e *crowd*, considerando anche il fatto che nelle prime fasi di sviluppo del *crowdsourcing*, spesso era la grande agenzia a suggerire all'impresa di fare ricorso alla creatività della folla e a dare visibilità a tali iniziative (Whitla, 2009; Roth e Kimani, 2013). D'altra parte però, Agafonovas e Alonderienè (2013), evidenziando la potenziale minaccia del *crowd* per le agenzie creative, ritengono che il *crowdsourcing* genererà inevitabilmente dei profondi cambiamenti nei *business model* delle agenzie tradizionali.

3. Domande di ricerca e metodologia

Alla luce del quadro sopra delineato, il nostro studio si focalizza sull'evoluzione del network di comunicazione di marketing in conseguenza dello sviluppo di operatori specializzati nell'intermediazione di servizi creativi *crowd-driven*. Le domande di ricerca che orientano l'indagine empirica sono le seguenti:

RQ 1 - Quali sono le determinanti che muovono i principali attori del network di comunicazione di marketing (brand/inserzionisti, agenzia tradizionale, agenzia digital, centro media e creativi) a ricorrere a piattaforme di *creative crowdsourcing*? (*Why?*)

RQ 2 - Come evolvono tali attori nelle nuove dinamiche relazionali, in conseguenza del ricorso a piattaforme specializzate nel *creative crowdsourcing*? (*How?*)

RQ 3 - Come va riconfigurandosi, di conseguenza, l'architettura del network di comunicazione di marketing? (*How?*)

In assenza di una specifica letteratura sul tema, è stato definito un disegno di ricerca di tipo esplorativo, basato sull'analisi qualitativa di un caso di studio considerato rappresentativo del fenomeno oggetto d'indagine ("*exploratory case study*"). Seguendo le linee guida di base proposte da Yin (2009), la scelta metodologica della *case study analysis* è stata motivata *in primis* dalla natura dell'obiettivo conoscitivo di fondo, quello di comprendere un fenomeno sociale complesso e contemporaneo in un contesto reale, nonché dal tipo di domande di ricerca (*How? Why?*). Inoltre, è stata seguita la via dello studio in profondità del caso singolo ("*single in-depth case study*"), in quanto ritenuta appropriata per l'analisi delle diverse prospettive espresse dai differenti *player* e dei complessi processi di interazione tra questi. In proposito, è opportuno sottolineare come lo studio di casi singoli sia utilizzato sovente per sviluppare nuove teorie (Dyer e Wilkins, 1991) e sia assai diffuso nell'approfondimento

empirico delle dinamiche relazionali nei network, i quali presentano per il ricercatore sfide del tutto peculiari, non essendo sistemi dai confini chiaramente delineabili (Easton, 1995). L'unità d'analisi della nostra indagine, infatti, non è rappresentata dalla singola organizzazione, bensì dal network della comunicazione di marketing che si viene a configurare a seguito dell'ingresso di due nuovi nodi: la piattaforma di *creative crowdsourcing* e il *crowd*. Pertanto, è stato sviluppato un *cross-sectional embedded single-case design* (Yin, 2009), dove sono presenti diverse sotto-unità d'analisi riconducibili ai principali nodi del network, ossia: 1) il brand (inserzionista); 2) l'agenzia (intesa come categoria di *player*, che può concretizzarsi a seconda dei casi in agenzia di pubblicità tradizionale, digital agency o media agency); 3) la piattaforma di *creative crowdsourcing*; 4) la "folla" ("*crowd*") ossia la community di creativi. In accordo con diversi studiosi (ad esempio, Dubois e Gadde 2002; Dubois e Araujo, 2007), pur seguendo le principali convenzioni metodologiche riferite all'*embedded single-case design* (Yin, 2009), ci discostiamo dal sottostante approccio di tipo positivista-costruttivista, che prevede un processo lineare di sviluppo (test) della teoria attraverso il caso di studio. L'approccio qui seguito è, infatti, di tipo interpretativo (Welch *et al.*, 2011), applicando un ragionamento abducente, maggiormente flessibile, poiché prevede un'evoluzione/interazione simultanea e assai stretta dei *framework* teorici, del *fieldwork* e dell'analisi del caso. Questo approccio è ritenuto in letteratura particolarmente utile per lo sviluppo di nuovi modelli teorici. L'obiettivo ultimo, quindi, è lo sviluppo di un "*interpretative theoretical framework*" connotato dai caratteri di "*emergence, situatedness, non-linear relations and large degree of indeterminacy*" (Burghausen e Balmer, 2015, p. 32). Basandoci sulla letteratura che in precedenza si è occupata del più generale fenomeno del *crowdsourcing* e sugli scarsi contributi inerenti all'evoluzione del network della comunicazione di marketing, è stato sviluppato un *frame* analitico che ha guidato l'impostazione dell'indagine empirica, la quale tuttavia mantiene il suo carattere esplorativo, non essendo basata né su proposizioni teoriche né su ipotesi da testare. L'iniziale *review* della letteratura ha, quindi, consentito di situare il nostro studio all'interno di un *contesto* disciplinare e teorico ed ha informato e guidato la scelta stessa del caso, come pure l'identificazione delle sotto-unità d'analisi rilevanti. Il caso selezionato è il network che si sviluppa intorno alla piattaforma di *creative crowdsourcing* Zooppa, che rappresenta uno dei *player* principali nello scenario di riferimento internazionale (eYeka, 2015), specializzato nella fornitura alle imprese (brand e agenzie) di servizi creativi *crowd-driven*, principalmente attraverso *simple contest* e *idea contest* (Roth e Kimani, 2013). Fondata nel 2007 nei pressi di Venezia, Zooppa è presente con sedi anche negli Stati Uniti (Seattle) e in Inghilterra (Londra). La *value proposition* di questa piattaforma *two-sided* si basa su una community internazionale di circa 400.000 creativi (2016), tra *freelancer*, studenti, dipendenti di piccole agenzie/società di produzione e semplici appassionati di video making e creatività pubblicitaria. Tali soggetti sono coinvolti in un'architettura *crowd* di tipo competitivo. Fino ad oggi, Zooppa ha gestito centinaia di *contest* creativi, sia aperti che chiusi, ponendosi al servizio sia delle agenzie (es., Ogilvy, ZenithOptimedia) sia direttamente dei brand

(non solo grandi realtà come, ad esempio, Telecom, Enel, FIAT, Unilever, Unicredit, Coca-Cola, ma anche medie imprese ed enti locali). Attualmente, il modello di *revenue* di Zooppa prevede la corresponsione da parte del cliente di una commissione sul valore complessivo del progetto, che in larga parte va a finanziare il pagamento del diritto esclusivo di utilizzo dei contenuti creativi vincitori del *contest*. Lo studio è stato condotto ricorrendo a una molteplicità di fonti, al fine di garantire la triangolazione dei dati (Flick, 2008): interviste semi-strutturate (in prevalenza *face-to-face*), documenti reperiti online dal team di ricerca (es., *industry report, brief*) o forniti dagli intervistati (documenti interni) ed osservazione diretta (di tipo non partecipante) presso la sede di Zooppa. La principale fonte di dati per ogni sotto-unità d'analisi (nodo) è costituita dalle interviste a soggetti esperti (es., Amministratore delegato, Responsabile marketing, Responsabile Pubblicità, Community manager, Creativo della community) rappresentanti dei diversi nodi del network (brand, agenzia, piattaforma *crowd-driven* e community). Complessivamente, sono state condotte 20 interviste, così articolate: Zooppa (n=4); brand (n=3); agenzie (n=3); community (n=10). Le interviste, della durata media di 90 minuti, sono state basate su un protocollo di volta in volta adattato a seconda della specifica categoria di nodo coinvolto, ma, in linea con le RQ, sono state sempre finalizzate all'emersione delle dinamiche che si sviluppano nel nuovo scenario relazionale. I colloqui sono stati registrati, trascritti interamente e quindi analizzati seguendo la logica di ricerca abduttiva (Blaikie, 2009) e le linee guida della *grounded analysis* (Easterby-Smith *et al.*, 2008), attraverso un processo di codifica iterativo e multi-fase, che ha previsto non solo la *thematic analysis* applicata alle interviste (King e Horrocks, 2010), ma anche agli altri documenti e dati qualitativi frutto dell'osservazione diretta. In tal modo, sono emerse gradualmente alcune categorie tematiche chiave in risposta alle nostre domande di ricerca ed è stato possibile sviluppare un *framework* concettuale interpretativo relativo alle nuove architetture emergenti nel communication network.

4. Analisi dei risultati

L'analisi empirica ha consentito in primo luogo di delineare i macrotemi relativi a ciascuna RQ, ossia: 1) gli *obiettivi perseguiti* dai diversi attori del network attraverso il ricorso a piattaforme di *creative crowdsourcing* (RQ1); 2) il *ruolo* giocato da questi nelle nuove dinamiche relazionali inter-aziendali che, di conseguenza, vengono attivate (RQ2); 3) la *disintermediazione versus re-intermediazione* (RQ3). I primi due macrotemi sono stati articolati in tematiche più specifiche, che consentono di interpretare la complessità del fenomeno assumendo il punto di vista di tutti i diversi *player*. L'analisi del terzo macro-tema ha consentito di elaborare un *framework* interpretativo relativo alle architetture *crowd-driven*, che possono configurarsi seguendo le opposte spinte della disintermediazione e della re-intermediazione.

4.1 Gli obiettivi perseguiti con il ricorso a piattaforme di creative crowdsourcing

Maria Vernuccio
Federica Ciccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

Con riferimento alla RQ 1 sulle determinanti del ricorso a piattaforme di *creative crowdsourcing*, l'analisi del contenuto ha condotto all'identificazione del macro-tema obiettivi perseguiti, sia dal lato delle organizzazioni che utilizzano servizi *crowd-driven* sia da quello dei creativi attivi nel "crowd".

Riguardo agli obiettivi perseguiti dalle organizzazioni (brand e agenzie), illustriamo di seguito i sotto-temi chiave emersi: 1) *moltiplicazione e accelerazione controllata delle energie creative*; 2) *economicità*; 3) *nuova conoscenza*.

1) *Moltiplicazione e accelerazione controllata delle energie creative*. Tra le fondamentali determinanti del ricorso a servizi creativi *crowd-driven* da parte di brand e agenzie (tradizionali, digital o media) vi è l'accesso ad un numero assai elevato di idee e contenuti creativi di qualità in tempi più ridotti rispetto agli standard dei processi produttivi tradizionali, frutto dell'interazione esclusiva tra brand e agenzia. Il valore aggiunto perseguito non risiede solo nella moltiplicazione e accelerazione delle energie creative, ma anche nella gestione efficiente ed efficace di tale "esplosione" da parte della piattaforma *crowd*.

"Nel nuovo scenario, il valore aggiunto di Zooppa è la community di oltre 380.000 creativi provenienti da tutto il mondo ... è una vera e propria esplosione dell'accessibilità ad un'elevata varietà di contenuti di qualità. Tutto questo viene fatto in maniera comunque controllata a livello di contenuti, di modalità, di processo. In altre parole, il nostro cliente riceve un servizio totale" (Responsabile Marketing, Zooppa).

2) *Economicità*. Un altro fattore motivante, soprattutto per i brand, è la considerazione dell'estrema convenienza economica dei servizi ottenibili attraverso il ricorso al *crowd* rispetto alle modalità tradizionali. L'investimento sostenuto dai brand è talmente esiguo che diversi creatori attivi nel *crowd* arrivano a denunciare un effetto che, seppure impropriamente, definiscono di "commoditizzazione" della creatività.

"Per definire il fenomeno del *creative crowdsourcing* la parola chiave è 'commoditizzazione'. Mi riferisco alla 'commoditizzazione' della creatività, che prima costava tanto e anche per questo era molto difficile da acquisire. Con il *crowd*, il brand ottiene tanti contenuti al prezzo di uno!" (Creativo della community, Zooppa).

3) *Nuova conoscenza*. Se da una parte la disponibilità di un'elevata quantità e qualità di prodotti creativi a prezzi più contenuti gioca un ruolo essenziale per lo sviluppo della domanda di questo servizio, dall'altra parte, è emersa una motivazione maggiormente legata all'opportunità di creare nuova conoscenza grazie al ricorso al *crowd*. I contenuti generati dalla "folla" possono fornire inaspettati *consumer insight*, come pure punti di vista sul brand nuovi o più profondi. Tale risultato sarebbe difficilmente ottenibile tramite la collaborazione tra brand-agenzia, soprattutto se in essere da lungo periodo. In tal modo, il ricorso al *creative crowdsourcing* può divenire una leva di innovazione delle strategie di branding e comunicazione.

“Andiamo sempre di più verso una logica di contenuto come servizio [...] Agenzia classica propone una campagna al cliente, che dice ‘mi piace’ o ‘non mi piace’, ‘la compro’ o ‘non la compro’. Finisce lì. Invece, con Zoppa, il cliente impara già qualcosa di più sul consumatore fin dalla redazione del brief[...] Poi, dai risultati creativi della community di Zooppa il cliente vede, in parte, quello che le persone hanno visto nel brand, il valore che sta dietro. Quell’insight non sarà magari un contenuto della campagna, ma in questo modo la folla ha comunicato qualcosa al cliente, gli ha dato un valore di conoscenza e questa è una vera e propria rivoluzione!” (Amministratore delegato, Agenzia).

Cambiando punto di vista e assumendo l’ottica dei creativi che animano la community, si palesano alcune motivazioni (temi) ricorrenti, di tipo *intrinseco* - ossia il divertimento legato alla prova creativa e alla sfida di numerosi altri talenti - ed *estrinseco*, come la vincita del premio economico, l’ampliamento del network professionale, la visibilità (arricchimento del *portfolio*) e l’apprendimento (il lavoro nella community viene vissuto come un’utile palestra). Oltre ad evidenziare una generale prevalenza delle motivazione estrinseche su quelle intrinseche, è opportuno sottolineare come emerga una differenza di prospettive tra creativi *senior* (almeno 10 anni di esperienza) e *junior*: mentre i primi enfatizzano l’importanza soprattutto della motivazione economica, di visibilità ed ampliamento del network professionale, i secondi, oltre alla visibilità e al guadagno economico, considerano fondamentali come moventi l’apprendimento e il lato ludico.

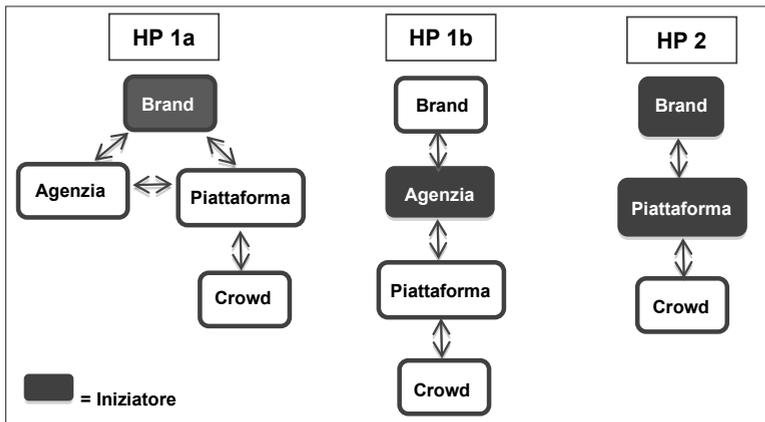
4.2 *Creative crowdsourcing e ruoli degli attori del network della comunicazione di marketing*

Relativamente alla RQ2 sul cambiamento che interessa gli attori del network, l’analisi esplorativa ha condotto all’individuazione in modo induttivo della macro-tematica del *ruolo*, che ciascun *player* assume nelle nuove dinamiche relazionali. Sono emersi sei sotto-temi, corrispondenti ad altrettanti ruoli: 1) *iniziatore*; 2) *stratega*; 3) *coordinatore del crowd*; 4) *produttore di creatività*; 5) *resistente*; 6) *formatore*.

1) *L’iniziatore*. Un ruolo chiave nelle nuove dinamiche creative *crowd-driven* è quello dell’iniziatore, ossia il soggetto che dà avvio alle complesse interazioni che conducono alla produzione di contenuti creativi da parte della folla. Sulla base della nostra analisi, è emerso che tale ruolo viene giocato in prevalenza dal brand e dall’agenzia e, in misura minore, dalla stessa piattaforma. A seconda che sia l’uno o l’altro soggetto ad attivare per primo il processo creativo, saranno diverse le dinamiche relazionali che si sviluppano tra i diversi attori (figura 2). Nel caso del brand come iniziatore, ci troviamo di fronte a inserzionisti connotati da una cultura improntata all’innovazione e all’apertura, che o sollecitano la loro agenzia a ricorrere alla piattaforma *crowd* o si rivolgono direttamente a questa per progetti specifici. Non sembrano esserci specificità in termini dimensionali o settoriali, bensì esclusivamente culturali: i brand iniziatori sono quelli in grado di cogliere, o almeno di intuire, le opportunità insite nei servizi *crowd-driven* e sono, di fondo, orientati alla sperimentazione.

“C'è stato il desiderio di innovare e di conoscere un mondo nuovo. Abbiamo voluto andare diretti, senza agenzia, per fare un'esperienza che, se da una parte è stata più impegnativa, dall'altra è stata più immersiva, più profonda. È stata un'esperienza innovativa, in cui siamo venuti a contatto con dinamiche, sia aziendali che esterne, diverse. Per questo task, abbiamo cambiato anche un po' i nostri processi e fatto un 'click mentale' nell'approccio al prodotto creativo. Quando dico 'abbiamo', dico in maniera condivisa, non solo noi operatori tecnici della pubblicità, ma anche a livello di management e di team coinvolti” (Responsabile Pubblicità, Brand).

Fig. 2: Ruolo di iniziatore nel creative crowdsourcing e nuove dinamiche relazionali



Fonte: nostra elaborazione

Laddove sia il brand ad avviare il processo e sia presente anche l'agenzia, si sviluppano interazioni dirette e intense tra tutti e tre gli attori chiave, ossia brand-agenzia-piattaforma (figura 2, hp 1a). Nel caso, poi, il brand iniziatore ricorra direttamente alla piattaforma (senza agenzia), si instaura tra di essi una relazione più profonda di vera e propria consulenza, estremamente ricca per il brand anche in termini formativi (figura 2, hp 2). Viceversa, quando l'iniziatore è l'agenzia, in genere, il ricorso alla piattaforma è finalizzato al completamento, per conto del brand, di una campagna di comunicazione più articolata, impegnando il crowd nell'ambito di quest'ultima solo su specifici sotto-progetti. In questo caso, la piattaforma è coinvolta in dinamiche relazionali solo con l'agenzia, essendo il contatto con il brand del tutto o quasi completamente assente (figura 2, hp 1b). Agenzia e piattaforma sviluppano una relazione pienamente collaborativa, con l'obiettivo condiviso di aumentare il valore reso al brand.

“Come agenzia prendiamo il valore di Zooppa, la sua flessibilità. Noi abbiamo bisogno di volume, sia di volume in termini quantitativi che di volume in termini qualitativi, nel tempo più 'real time' possibile. Quindi, prendiamo il valore di Zooppa e l'obiettivo del nostro cliente e cerchiamo di rendere il tutto più efficace possibile dal punto di vista del business” (CEO, Agenzia).

Infine, può essere la piattaforma stessa ad iniziare il processo avendo la finalità di perseguire specifiche linee di sviluppo del business verso particolari brand, nei confronti dei quali, come vedremo più avanti, andrà ad esercitare sovente anche un ruolo con una ancora più spiccata valenza formativa (figura 2, hp 2).

2) *Lo stratega*. Un altro ruolo chiave è quello dello stratega, ossia dell'attore che nell'ambito del nuovo network si occupa dello sviluppo delle linee strategiche - definendo gli assi valoriali del brand, gli obiettivi di comunicazione, il posizionamento di marca obiettivo e le linee guida strategiche di tipo creativo, nonché del coordinamento dei diversi *player* che partecipano al processo. Nella quasi totalità dei casi, gli intervistati dei diversi nodi hanno sottolineato come tale ruolo venga tuttora giocato principalmente dal brand e/o dell'agenzia (laddove presente) e non dalla piattaforma. Con riferimento alla formulazione strategica, quest'ultima assume un ruolo di mero supporto, che può concretizzarsi nell'aiuto sia alla redazione del *brief*, in modo che possa essere più coinvolgente per la community, sia alla selezione dei numerosi contributi che giungono a seguito del *contest* creativo.

“Quello che noi [agenzia] stiamo facendo, e che stanno facendo altre realtà moderne, non è erogare contenuti. Il nostro obiettivo è supportare i clienti che vogliono raggiungere obiettivi di business attraverso una strategia di content marketing. Noi allora lavoriamo sulla direzione strategica, su quello che può essere la direzione creativa, e allo stesso tempo forniamo una macchina [Zooppa], che è più efficace e più efficiente di noi per la produzione di elevati volumi di contenuti” (Amministratore delegato, Agenzia).

3) *Il coordinatore del crowd*. Se brand e agenzia assumono la responsabilità di delineare la strategia, la piattaforma *crowd-driven* assume quella di attivare, gestire e controllare i meccanismi creativi e produttivi della community. Questo significa, da un lato, contribuire alla fase di creazione del *brief*, lavorando al suo miglioramento per aumentarne l'attrattività agli occhi dei creativi potenziali partecipanti alla gara, e, dall'altro, coordinare direttamente le modalità di raccolta dei contributi creativi, attraverso *contest* pubblici o chiusi, l'accessibilità agli stessi e la loro valutazione e premiazione. Dall'analisi sono emerse due variabili critiche per il coordinamento del *crowd*. In primo luogo, la capacità di progettare e gestire un *workflow* produttivo efficiente e trasparente, basato su un attento controllo di ogni fase. In secondo luogo, la capacità di rendere tale *workflow* efficace in termini di valore reso dal punto di vista dei diversi soggetti interessati: non solo il valore aggiunto per il brand, sottolineato in precedenza, legato alla grande varietà di contenuti creativi di qualità, ma anche il valore aggiunto per i creativi, che per liberare il loro potenziale creativo devono essere adeguatamente indirizzati e coinvolti. A tal fine, la piattaforma deve cercare di fare emergere i singoli talenti, cosicché questi possano riconoscerla come fonte unica di nuove opportunità professionali, altrimenti difficilmente concretizzabili, e instaurare un rapporto continuativo basato sulla fiducia e sul senso di equità della relazione. Anche se la dimensione del *crowd* è certamente cruciale al fine di poter scegliere tra molti contenuti di qualità, occorre evidenziare che ancora più importante nel lungo periodo è riuscire a individuare e

motivare, attraverso l'attività di community management, *cluster* di creativi estremamente attivi e specializzati sotto il profilo disciplinare e settoriale, così da poterli coinvolgere in modo mirato in *contest* chiusi a seconda delle specifiche esigenze del brand.

Maria Vernuccio
Federica Cecotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

4) *Il produttore di creatività*. Il vero cambiamento dal punto di vista dei nodi del network riguarda, oltre allo sviluppo del nuovo ruolo del coordinatore del *crowd*, quello del produttore di creatività. Quest'ultimo è impersonato sempre dalla figura del creativo, il quale, all'interno della community di Zooppa, può essere un *freelancer*, un dipendente di una piccola/media agenzia o società di produzione che viene destinato dall'organizzazione di appartenenza alla partecipazione a questo tipo di *contest*, uno studente o anche, in rari casi, un semplice appassionato. Il creativo, per la prima volta, realizza la sua attività professionale non nell'ambito chiuso dell'agenzia, ma in un contesto aperto di *co-opetition*, potendo concorrere con migliaia di colleghi, con i quali eventualmente collaborare per lo scambio di consigli, e dai quali trarre *feedback* e valutazioni utili sia in corso d'opera (es., tramite il blog e il forum) che a seguito della consegna del lavoro finito. Per contro, è stato sottolineato diffusamente come si avverta l'assenza di un rapporto diretto tra creativo e brand, fondamentale per orientare il lavoro nella giusta direzione. Gli intervistati hanno messo in grande evidenza come questa nuova dinamica creativa stia determinando un'evoluzione della professione del creativo verso una direzione non solo di maggiore accessibilità e di superamento dei vincoli spazio-temporali, ma anche di spiccata auto-imprenditorialità, arricchendo la professione di nuove capacità necessarie per la *self-promotion* e lo sviluppo del "business network" personale.

5) *Il resistente*. Nel nuovo scenario che andiamo delineando, diversi intervistati hanno posto l'accento sul fatto che alcuni attori continuano a giocare il ruolo di resistenti al cambiamento a causa, viene detto, di un comune ritardo di tipo culturale. Infatti, sia il brand che l'agenzia sono citati sovente dalla piattaforma come responsabili di un'azione di freno verso lo sviluppo del *creative crowdsourcing*, seppure in modo diverso. In genere, il ruolo di resistente viene ascritto alle ancora numerose agenzie tradizionali che interpretano lo sviluppo di servizi di *creative crowdsourcing* non come un'opportunità da cogliere, ma come una minaccia competitiva foriera di una generalizzata riduzione del prezzo dei contenuti e dunque di un ridimensionamento economico del mercato.

"È come se ci fossero due mondi. Uno è quello dove opera efficacemente una piattaforma come Zooppa, e l'altro è quello dove prevale un modello di agenzia ancora resistente che rimane a difendere, anche correttamente da un punto di vista del business, quello che è il suo mercato" (Amministratore delegato, Agenzia digital).

Il brand, invece, viene considerato ancora troppo spesso come resistente poiché non in grado di apprezzare il valore aggiunto del *creative crowdsourcing*, non essendo culturalmente orientato all'innovazione e alla sperimentazione. Inoltre, anche laddove il brand abbia mostrato fattivamente un certo grado di interesse ricorrendo a questo tipo di servizio, molto spesso in corso d'opera sembra manifestare una certa impreparazione alle nuove logiche. Ad esempio, è stato posto l'accento, soprattutto da parte

della piattaforma e dei creativi, sulla frequente incapacità dell'inserzionista a valutare con elevati gradi di autonomia (senza la consulenza di un'agenzia tradizionale, digital o media) i lavori pervenuti a seguito del *contest*, tendendo così a preferire soluzioni creative più conservatrici e a vanificare i potenziali benefici del progetto *crowd-driven*.

6) *Il formatore*. Connesso al ruolo precedente è quello del formatore, rappresentato dalla piattaforma di *creative crowdsourcing*, che porta avanti una costante azione di educazione verso i brand resistenti, finalizzata a diffondere la conoscenza del funzionamento del nuovo sistema di produzione di contenuti, il suo potenziale valore aggiunto e al contempo orientare favorevolmente l'atteggiamento, riducendo il livello di rischio percepito. Tale ruolo formativo, ancora particolarmente rilevante in Italia, dovrebbe vedere ridotta gradualmente la propria importanza all'aumentare del livello di consapevolezza di brand e agenzie.

"Zooppa lavora da quasi dieci anni e, incredibilmente, per le imprese italiane rappresenta ancora l'avanguardia! Mentre Zooppa ai loro occhi è ancora una rivoluzione, per gli utenti [i creativi della community] è una formula direi ormai abbastanza matura o, se non altro, familiare!" (Community manager, Zooppa).

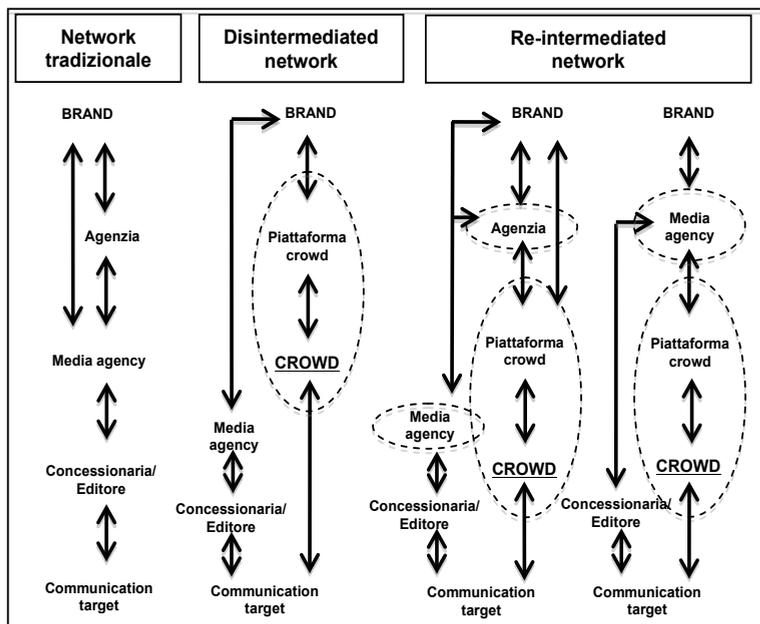
4.3 Architetture relazionali emergenti

Riguardo alla RQ3 sulle architetture relazionali, il tema che emerge dalle interviste è quello della *disintermediazione versus re-intermediazione*. Infatti, interpellati sulla riconfigurazione del network della comunicazione di marketing a seguito dell'ingresso della piattaforma di *creative crowdsourcing*, gli intervistati hanno unanimemente riconosciuto l'importanza del cambiamento architeturale passando dal modello tradizionale "brand-agenzia-media agency-communication target" verso nuovi assetti strutturali che possono essere denominati (figura 3): 1) *disintermediated network* e 2) *re-intermediated network*.

1) *Il disintermediated network*. Nel network "disintermediato", il brand ha accesso al *crowd* creativo per il tramite di un'unica interfaccia costituita dalla piattaforma *two-sided*, necessaria, come detto, per la gestione efficiente ed efficace del *workflow*. Questa soluzione viene perseguita, in genere, per specifici progetti creativi (es., lo sviluppo di un video per una convention aziendale, la generazione di idee per una nuova *app* o la proposta di prodotti creativi da utilizzare sulle *property social* del brand). Mancando il contributo dell'agenzia, in questo caso la piattaforma vede arricchito il suo ruolo di coordinatore del *crowd* con una forte componente di servizio e di consulenza al brand. In altri termini, risulta potenziato il supporto che la piattaforma fornisce al brand in termini di redazione del *brief*, come pure di orientamento nella delicata fase di selezione delle idee pervenute. Di conseguenza, è elevata l'intensità relazionale tra brand e piattaforma e il valore fiduciario annesso a tale relazione. Siffatta configurazione, se viene sovente preferita dal brand, poiché offre maggiori possibilità di apprendimento delle nuove dinamiche, non appare particolarmente apprezzata dalla piattaforma, che lamenta una minore efficienza della soluzione dovuta all'aggravio di costi di gestione del progetto.

Fig. 3: Creative crowdsourcing e architetture emergenti del network della comunicazione di marketing

Maria Vernuccio
 Federica Ceccotti
 Creative crowdsourcing
 e dinamiche relazionali
 nella comunicazione di
 marketing. Il caso del
 network di Zooppa



Fonte: nostra elaborazione

2) *Il re-intermediated network.* Il modello alternativo prevede, invece, l'intervento dell'agenzia di pubblicità, o in alternativa della media agency, che si pone come *trait d'union* strategico tra brand e piattaforma. In genere, il servizio di *creative crowdsourcing* viene richiesto dall'agenzia per conto del brand al fine di completare la produzione di contenuti all'interno di progetti di comunicazione di marca assai articolati. Agenzia e piattaforma sono quindi partner che collaborano sulla base di intense dinamiche di interazione. Viceversa, le interazioni tra brand e piattaforma saranno assai deboli o assenti. In questo assetto architeturale, mentre la piattaforma vede limitato il suo ruolo di coordinatore del *crowd* alla fornitura di un elevato numero di prodotti creativi di qualità in tempi ridotti, l'agenzia svolge un'attività strategica di guida nella ideazione e sviluppo del piano di comunicazione, di integratore dei diversi sotto-progetti e contributi, nonché di driver dell'innovazione delle attività di branding e comunicazione.

Come si evince dalla figura 3, in entrambe le architetture, non si riscontrano ad oggi significativi nessi tra i membri della "folla" e l'agenzia o il brand. Solo in alcuni casi, i creativi vincitori di un *contest* possono essere contattati direttamente dal brand per successive collaborazioni *ad hoc*. Invece, durante tutte le fasi del lavoro creativo vi è una sostanziale distanza tra questi attori, a differenza di quanto accade nel network tradizionale. D'altro canto, tanto nel *disintermediated* quanto nel *re-intermediated network*, le interazioni non riguardano più esclusivamente i *player* di tipo "professionale", bensì intervengono anche tra creativi componenti della "folla" e communication target. Talvolta, gli stessi creativi fanno parte

al contempo del *crowd* e del communication target, altre volte il *buzz* generato attorno ad alcuni lavori creativi favorisce interazioni dirette tra la “folla” e il communication target, amplificando così la portata del progetto *crowd-driven*.

5. Conclusioni

5.1 Discussione dei risultati e implicazioni accademiche

Il nostro lavoro si inserisce nel filone degli studi sul *crowdsourcing*, indagandone una particolare applicazione finora poco approfondita, ossia la produzione da parte della “folla” di contenuti creativi per la comunicazione di marketing (*creative crowdsourcing*). Per quanto ci è dato sapere, il presente studio rappresenta il primo tentativo di approfondimento del fenomeno in prospettiva relazionale. Accostando, infatti, alla letteratura specifica sul *creative crowdsourcing* quella nascente sull'evoluzione del communication network, il lavoro ha indagato come variano le relazioni tra gli attori della comunicazione di marketing a seguito dell'introduzione di due nuovi nodi, la piattaforma di intermediazione *crowd-driven* e la “folla”. Attraverso la considerazione congiunta delle due prospettive di studio, la ricerca ha dunque consentito di: 1) descrivere le determinanti che spingono i principali nodi del network a utilizzare una piattaforma creativa *crowd-driven*; 2) individuare sei differenti ruoli svolti dai vari nodi all'interno del nuovo communication network; e infine 3) pervenire a un *framework* interpretativo originale delle possibili nuove architetture di network. Lo sviluppo del *cross-sectional embedded single case*, che ha approfondito, come unità di analisi, il network relazionale di Zooppa, ha consentito di evidenziare il punto di vista di tutti i *player* della comunicazione coinvolti nel processo di *creative crowdsourcing*.

L'analisi dei risultati ha mostrato un sostanziale allineamento di alcuni obiettivi perseguiti dalle organizzazioni (brand e agenzia) e dei creativi nel ricorso alla piattaforma *crowd-driven* rispetto alla letteratura precedente sul *crowdsourcing* in generale (Pedersen *et al.*, 2013; Brabham, 2008), mettendo in evidenza una discreta consapevolezza delle determinanti del ricorso al *creative crowdsourcing*. Il nostro lavoro contribuisce agli studi sul tema (Berthon *et al.*, 2008) approfondendo due ulteriori obiettivi: da un lato, l'ottenimento di un risultato creativo pienamente controllato (“un prodotto chiavi in mano”) da parte della piattaforma che gestisce il *workflow* e, dall'altro, il notevole potenziale innovativo del *creative crowdsourcing*, non solo nell'output finale, ma in tutte le fasi del processo (dal *brief* fino alla valutazione dei progetti raccolti). L'originalità del lavoro si rinviene in modo particolare nelle risposte alla RQ2 e RQ3. Infatti, la ricerca contribuisce alla letteratura sul communication network e, nello specifico a quella nascente sull'evoluzione dei ruoli (Vernuccio e Ceccotti, 2015), con l'identificazione di sei ruoli svolti dai nodi nell'ambito del *creative crowdsourcing*, chiarendo le principali attività/criticità per ciascuno di essi e, soprattutto, le dinamiche relazionali che si innescano tra loro (cfr. fig. 2). Una sostanziale condivisione tra gli intervistati

emerge con riferimento al *ruolo di coordinatore del crowd*, assegnato alla piattaforma, e di *stratega*, attribuito al brand e/o all'agenzia. Quest'ultimo ruolo assume una connotazione più ampia rispetto a quanto emerso negli studi precedenti: non solo integratore delle attività dei differenti *player* nella pianificazione e nell'esecuzione, ma vera e propria "regia strategica" di tutti i progetti di comunicazione e di branding, provenienti da processi creativi sia tradizionali che *crowd-driven*. Riguardo al ruolo di *produttore di creatività*, il presente lavoro ha evidenziato il tratto originale della spiccata auto-imprenditorialità che si manifesta nella possibilità di scegliere autonomamente i *contest* ai quali aderire, e che implica lo sviluppo di capacità di auto-promozione all'interno della community e verso i brand clienti. Nel riconoscere il ruolo di *resistente* all'impresa e, soprattutto, all'agenzia tradizionale, la piattaforma è investita del ruolo di *formatore*. In questo, si riscontra un superamento degli studi precedenti che attribuivano tale ruolo principalmente all'agenzia, la quale avrebbe dovuto stimolare l'adozione dei nuovi paradigmi di comunicazione più orientati al digital e all'interazione (Durkin e Lawlor, 2001). Il fatto che anche il brand talvolta possa frenare l'utilizzo del *crowd*, infine, può essere un'ulteriore dimostrazione della mancanza di una cultura dell'apertura e della sperimentazione da parte di alcune imprese, così come evidenziato da Vernuccio e Ceccotti in un recente contributo (2015).

Infine, alla luce dei differenti ruoli e dei flussi relazionali individuati con la ricerca, il lavoro contribuisce al filone di studi sul communication network proponendo due nuovi assetti strutturali dello stesso, emergenti a seguito della spinta alla disintermediazione o alla re-intermediazione. Nel *disintermediated network* e nel *re-intermediated network* emerge anche un nodo non adeguatamente considerato dalla letteratura precedente, ossia il communication target, che nel processo di *creative crowdsourcing* assume particolare rilevanza sia nella produzione dei contenuti creativi sia nella condivisione e diffusione degli stessi.

5.2 Implicazioni manageriali

L'analisi degli obiettivi perseguiti con il ricorso a piattaforme *crowd-driven*, l'evidenza dei diversi ruoli giocati dagli attori del network nel nuovo contesto e il disegno delle possibili configurazioni del network consentono di elaborare alcune implicazioni di tipo manageriale dal punto di vista dei principali *player* che sono stati oggetto d'analisi: il brand, l'agenzia (tradizionale, digital e media) e la piattaforma.

Brand. Nella prospettiva delle imprese, si riconosce l'urgenza di dover affrontare una vera e propria "crisi dei contenuti di marca", sotto tre profili: quantitativo, qualitativo e dei tempi. È stata rilevata la necessità da parte dei brand di creare e diffondere un'elevata quantità di contenuti di qualità, soprattutto in termini di rilevanza, personalizzazione e capacità di engagement. Tale necessità si presenta in modo continuativo e seguendo logiche temporali sempre più real-time. In questo quadro, la marca piuttosto che continuare a produrre e diffondere comunicazione di marketing attraverso il network tradizionale, dovrebbe riconoscere il valore, in termini di efficacia ed efficienza, delle piattaforme di *creative*

crowdsourcing nella produzione di contenuti creativi, valore che è emerso con evidenza nel presente studio. I manager, quindi, sono invitati a far fronte alla “crisi dei contenuti” anche attraverso l’integrazione di questi nuovi *player* nel communication network del brand da essi gestito, sia ricorrendo a soluzioni architetture dirette (*disintermediated network*) sia indirette (*re-intermediated network*), a seconda degli specifici obiettivi perseguiti e del progetto da sviluppare. A tal fine, le imprese dovranno evolvere culturalmente, superando le resistenze che ancora sono state riscontrate. Solo questo “salto culturale”, sollecitato dal *top management*, potrà consentire altresì di sfruttare il valore nuovo apportato dai contenuti creativi *crowd-driven*, che, come è stato sottolineato in precedenza, sono in grado di generare nuova conoscenza e divenire, quindi, una leva di innovazione delle strategie di branding e comunicazione.

Agenzia. Per quanto riguarda l’agenzia di pubblicità tradizionale e digital, i risultati suggeriscono di non rimanere ancorati a logiche competitive di difesa dello *status quo*, rifiutando la possibilità di collaborare con i nuovi *player*. Al contrario, è auspicabile che le agenzie sappiano cogliere l’opportunità del ricorso alle piattaforme di *creative crowdsourcing* come strumento per potenziare l’offerta complessiva di contenuti di marca al cliente e, in questo modo, aiutare il brand nella necessaria evoluzione culturale e nell’apertura all’innovazione. Seguendo questa logica *client centered*, le agenzie potranno vedere rafforzato il ruolo di partner strategici del brand, di autori della *content strategy* e di “integratori” di progetti nell’ambito del più ampio network.

Piattaforma crowd-driven. La stessa logica *client centered* dovrebbe ispirare la piattaforma nella costruzione di un rapporto fiduciario, non solo con il brand, ma anche con l’agenzia ed il *crowd*. Con l’obiettivo di aumentare il valore reso al cliente (brand), la piattaforma potrebbe seguire diverse linee di sviluppo. In primo luogo, questa potrebbe cercare di ridurre le distanze tra brand/agenzia e creativi, aumentando in tal modo anche il valore reso agli occhi di questi ultimi. Ancora, oltre ad investire risorse per accrescere le dimensioni del *crowd*, la piattaforma potrebbe segmentare più accuratamente la “folla” (ad esempio, in base alle specializzazioni o agli interessi) con l’obiettivo di gestire un’attività di community management più mirata a gruppi specifici, al fine di aumentare l’engagement dei creativi su particolari *task*, e dunque i risultati ottenuti dal coinvolgimento degli stessi. Inoltre, lo sviluppo della piattaforma dovrebbe passare anche attraverso la capacità di combinare diverse modalità di svolgimento dei *contest*, in particolare aperti a tutta la “folla” o chiusi, ossia riservati solo ad alcuni creativi preselezionati, in modo da venire incontro alle specifiche richieste del cliente garantendo un servizio più personalizzato. Sarebbe importante combinare anche diverse *value proposition* in termini di contenuto di servizio: da una parte, la fornitura a basso costo di soluzioni maggiormente standardizzate e automatizzate (in genere, nel *re-intermediated network*), dall’altra, la proposta di servizi di consulenza ad elevato contenuto d’innovazione (*disintermediated network*). Una direttrice di sviluppo innovativa potrebbe essere rappresentata, infine, dal ricorso ad architetture di tipo integrativo, che, superando la logica competitiva innescata dal *contest*,

mirino invece a combinare, sotto la stretta regia della piattaforma, *skill* e contributi diversi “estratti” dal *crowd*.

Maria Vernuccio
Federica Ceccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

5.3 Limiti e future linee di ricerca

Il presente lavoro non è esente da alcune limitazioni. In primo luogo, il campo dell'indagine è limitato ad un unico caso di studio all'interno di uno scenario piuttosto variegato a livello internazionale e in rapido cambiamento. Più in generale, la natura squisitamente qualitativa della ricerca non consente di operare generalizzazioni, anche se gli *insight* emersi da questo primo studio sul tema possono fornire un orientamento e utili stimoli per futuri approfondimenti teorici ed empirici - qualitativi e quantitativi - sul *creative crowdsourcing*, soprattutto in un'ottica relazionale. Si sollecitano nuovi studi che vadano ad ampliare il campo d'indagine (es. imprese di diverse dimensioni, settori, assetti organizzativi e di governance) e lo estendano temporalmente con un approccio longitudinale. Inoltre, in ragione della relativa carenza di una letteratura specifica, potrebbe essere d'interesse andare ancora più in profondità con lo studio delle dinamiche decisionali di ciascun attore chiave, come pure delle determinanti dell'efficacia delle diverse modalità di svolgimento del complesso processo di produzione dei contenuti in un'ottica *crowd-driven*. In particolare, per quanto riguarda l'impresa committente, sarebbe opportuno approfondire gli specifici interlocutori aziendali coinvolti e le connesse dinamiche relazionali. Sarebbe altresì utile inserire l'innovazione relazionale determinata dal ricorso alla piattaforma di *creative crowdsourcing* nel quadro ben più ampio dell'evoluzione del network della comunicazione di marketing, analizzando in profondità le altre direzioni di tale cambiamento.

Bibliografia

- ADAMCZYK S., BULLINGER A.C., MÖSLEIN K.M. (2012), “Innovation Contests: A Review, Classification and Outlook”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 4, pp. 335-360.
- AGAFONOVAS A., ALONDERIENÉ R. (2013), “Value Creation in Innovations Crowdsourcing. Example of Creative Agencies”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, vol. 4, n. 1, pp. 72-103.
- BERTHON P.R., PITT L.F., MCCARTHY I., KATES S.M. (2007), “When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers”, *Business Horizons*, vol. 50, n. 1, pp. 39-47.
- BERTHON P., PITT L., CAMPBELL C. (2008), “Ad Lib: when customers create the ad”, *California Management Review*, vol. 50, n. 4, pp. 6-30.
- BLAIKIE N. (2009), *Designing social research*, 2nd edition, Polity, Cambridge.
- BOUDREAU K.J., LAKHANI K.R. (2009), “How to manage outside innovation”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n. 4, pp. 68-76.
- BOUDREAU K.J., LAKHANI K.R. (2013), “Using the crowd as an innovation partner”, *Harvard Business Review*, vol. 91, n. 4, pp. 61-69.
- BRABHAM D.C. (2008), “Crowdsourcing as a model for problem solving. An introduction and cases”, *Convergence: The international journal of research into new media technologies*, vol. 14, n. 1, pp. 75-90.

- BRABHAM D.C. (2010), "Moving the crowd at Threadless: Motivations for participation in a crowdsourcing application", *Information, Communication and Society*, vol. 13, n. 8, pp. 1122-1145.
- BRABHAM D.C. (2013), *Crowdsourcing*, MIT Press, Cambridge, MA.
- BULLINGER A.C., MOESLEIN K. (2010), "Innovation contests-where are we?", *Innovation*, vol. 8, n. 1, pp. 1-8.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M. (2015), "Corporate heritage identity stewardship: A corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 49, n. 1/2, pp. 22-61.
- BURMANN C. (2010), "A call for 'User-generated branding'", *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 1, pp. 1-4.
- CAMPBELL C., PITT L.F., PARENT M., BERTHON P. (2011), "Tracking Back-Talk in Consumer-generated advertising", *Journal of Advertising Research*, vol. 51, n. 1, pp. 224-238.
- CECCOTTI F., VERNUCCIO M. (2014), "L'architettura del communication network: criticità relazionali e dinamiche evolutive secondo i professionisti della comunicazione di marketing", *XI Convegno Società Italiana di Marketing*, Modena, 18-19 settembre, pp. 1-6.
- CHESBROUGH H. (2003), "The era of open innovation", *Sloan Management Review*, vol. 44, n. 3, pp. 35-41.
- COLOMBO G., BUGANZA T., KLANNER I., ROISER S. (2013), "Crowdsourcing intermediaries and problem typologies: an explorative study", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 2, pp. 1-24.
- DENEGRI-KNOTT J., ZWICK D., SCHROEDER J.E. (2006), "Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9-10, pp. 950-971.
- DUBOIS A., ARAUJO L. (2007), "Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 13, n. 3, pp. 170-181.
- DUBOIS A., GADDE L.E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 7, pp. 553-560.
- DURKIN M., LAWLOR M. (2001), "The Implications of the Internet on the Advertising Agency-Client Relationship", *Service Industries Journal*, vol. 21, n. 2, pp. 175-190.
- DYER W.G., WILKINS A.L. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 613-619.
- EAGLE L., KITCHEN P. (1999), "IMC, brand communication and corporate cultures: client/agency co-ordination and cohesion", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 5/6, p. 667-86.
- EASTON G. (1995), "Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia", in *IMP Conference (11th)*, vol. 11, IMP.
- EASTERBY-SMITH M., GOLDEN-BIDDLE K., LOCKE K. (2008), "Working with pluralism determining quality in qualitative research", *Organizational Research Methods*, vol. 11, n. 3, pp. 419-429.
- eYEKA (2015), "The state of crowdsourcing in 2015. How the world's biggest brands and companies are opening up to consumer creativity", <https://it.eyeka.com/resources/reports>.
- FLICK U. (2008), *Managing quality in qualitative research*, Sage, London.

- FOURNIER S., AVERY J. (2011), "The uninvited brand", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 193-207.
- GRANT I., MCLEOD C. (2007), "Advertising agency planning - conceptualising network relationships", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, n. 5/6, pp. 425-442.
- GRANT I., MCLEOD C., SHAW E. (2012), "Conflict and advertising planning: consequences of networking in advertising planning", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 1/2, pp. 73-91.
- HIPWELL K., REEVES M. (2013), "How to use content to grip your audience like a broadcaster", *Journal of Brand Strategy*, vol. 2, n. 1, pp. 63-75.
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, vol. 14, n. 6, pp. 1-5.
- HUTTER K., HAUTZ J., FÜLLER J., MUELLER J., MATZLER K. (2011), "Communitition: The tension between competition and collaboration in community-based design contests", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n. 1, pp. 3-21.
- KING N., HORROCKS C. (2010), *Interviews in qualitative research*, Sage, London.
- KOHLER T. (2015), "Crowdsourcing-Based Business models: how to create and capture value", *California Management Review*, vol. 57, n. 4, 63-84.
- KOZINETS R.V., HEMETSBERGER A., SCHAU H.J. (2008), "The wisdom of consumer crowds. Collective innovation in the age of networked marketing", *Journal of Macromarketing*, vol. 28, n. 4, pp. 339-354.
- MALHOTRA A., MAJCHRZAK A. (2014), "Managing Crowds in Innovation Challenges", *California Management Review*, vol. 56, n. 4, pp. 103-123.
- O'HERN M.S., KAHLE L.R. (2013), "The empowered customer: User-generated content and the future of marketing", *Global Economics and Management Review*, vol. 18, n. 1, pp. 22-30.
- PEDERSEN J., KOCSIS D., TRIPATHI A., TARRELL A., WEERAKOON A., TAHMASBI N., XIONG J., DENG W., ONOOK O., DE VREEDE G.J. (2013, January), "Conceptual foundations of crowdsourcing: a review of IS research", *System Sciences (HICSS)*, 46th Hawaii International Conference on System Science, pp. 579-588.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010), *The power of co-creation*, FreePress, New York.
- ROSSI C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation: l'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, Franco Angeli, Milano.
- ROTH Y., KIMANI R. (2013), "Crowdsourcing in the production of video advertising: The emerging roles of crowdsourcing platforms", *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries: Film, Video and Photography*, Edward Elgar Publishing.
- SCHENKE., GUITTARD C. (2011), "Towards a Characterization of Crowdsourcing Practices", *Journal of Innovation Economics*, vol. 7, n. 1, pp. 93-107.
- THOMPSON D.V., MALAVIYA P. (2013), "Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion?", *Journal of Marketing*, vol. 77, n. 3, pp. 33-47.

- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F. (2015), "Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision", *European Management Journal*, vol. 33, n. 6, pp. 438-449.
- VICARI S., CILLO P., RACCAGNI D. (2012), *Product innovation e market creation*, Egea, Milano.
- WELCH C., PIEKKARI R., PLAKOYIANNAKI E., PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI E. (2011), "Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n. 5, pp. 740-762.
- WHITLA P. (2009), "Crowdsourcing and its application in Marketing activities", *Contemporary Management Research*, vol. 5, n. 1, pp. 15-28.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge.
- YIN R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, 4th, Thousand Oaks.

Siti internet

www.zooppa.com

<https://en.eyeka.com>

Academic or professional position and contacts

Maria Vernuccio

Associate Professor of Management
Sapienza University of Rome - Italy
e-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it

Federica Ceccotti

Assistant Professor of Management
Sapienza University of Rome - Italy
e-mail: federica.ceccotti@uniroma1.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.04
pp. 57-80



Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo per i siti web

Received
1st March 2016
Revised
23rd March 2016
Accepted
26th April 2017

Alfonso Siano - Francesca Conte - Sara Amabile
Agostino Vollero - Paolo Piciocchi

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper mira a valutare e migliorare i requisiti della comunicazione per la sostenibilità nei corporate website attraverso un modello operativo costruito ad hoc.

Metodologia: La costruzione del modello avviene sulla base delle indicazioni derivanti sia dalla rassegna della letteratura in tema di corporate sustainability e digital communication, sia dall'analisi dei website delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel "Global CSR RepTrak 2015". Per sperimentare l'applicabilità del modello, si procede poi ad uno studio pilota tramite la valutazione dei website di organizzazioni appartenenti ai settori bancario e farmaceutico.

Risultati: Il modello è costruito sulla base di un'architettura di fattori distinti a più livelli: macro-item, item e micro-item. Esso consente di misurare e valutare i requisiti di comunicazione per la sostenibilità nei website, con attribuzione di score alle singole imprese ed elaborazione di ranking di settore. Il meccanismo di attribuzione dei punteggi nel modello prevede eventuali penalizzazioni per il greenwashing. Il modello permette, inoltre, di individuare aree di criticità che necessitano di interventi correttivi.

Limiti della ricerca: Il modello non ha la pretesa di essere esaustivo, in quanto si focalizza su un numero limitato di fattori. La semplificazione derivante dall'impiego di variabili dicotomiche se da un lato può apparire un punto di debolezza, dall'altro garantisce la riduzione della soggettività e dell'ambiguità in sede di rilevazione dei fattori nei siti web.

Implicazioni pratiche: Lo studio offre ai responsabili e ai consulenti della comunicazione digitale uno strumento operativo da cui ricavare utili indicazioni per valutare e migliorare la comunicazione per la sostenibilità nei website delle organizzazioni profit e non profit.

Originalità del paper: Il modello operativo rappresenta la prima proposta in ambito accademico di uno strumento di valutazione e miglioramento dei requisiti di comunicazione per la sostenibilità per i siti web.

Parole chiave: corporate sustainability; corporate website; digital communication; greenwashing

Purpose of the paper: The paper aims to assess and improve the requirements of communication for sustainability in the corporate website through an operational model.

Methodology: *The model has been developed on the basis of indications deriving from the literature review both in the field of corporate sustainability and digital communication, and from the analysis of the website of the organizations classified by the Reputation Institute in the “Global CSR RepTrak 2015”. To test the feasibility of the model, a pilot study was carried out by evaluating the website of the organizations belonging to the banking and pharmaceutical industries.*

Findings: *The model is based on an architecture of factors: macro-item, item and micro-item. It enables to measure and assess the requirements of the communication for sustainability in the website, providing a score to the individual companies and industry-ranking. The allocation of the scores in the model includes potential penalties if greenwashing is detected. The model also allows to identify critical areas that need corrective actions.*

Research limits: *The model does not pretend to be exhaustive as it focuses on a limited number of factors. The simplification deriving from the use of dichotomous variables if it can appear a weakness on the one hand, it ensures the reduction of subjectivity and the ambiguity in the detection of the factors on the website, on the other hand.*

Practical implications: *The study provides managers and consultants of digital communication with an operational tool by which to obtain useful information to assess and improve communication for sustainability in the official website of profit and non profit organizations.*

Originality of the paper: *The model is the first proposal in the academic field of a tool which analyzes, assesses and improves the online communication for sustainability of websites.*

Key words: corporate sustainability; digital communication; website; greenwashing

1. Introduzione

Nell'arco degli ultimi decenni, gli ambienti digitali e la rete internet hanno assunto un ruolo di fondamentale importanza nella comunicazione per la sostenibilità da parte di organizzazioni appartenenti a diversi settori merceologici (Basil e Erlandson, 2008). L'esigenza di un'adeguata comunicazione ai propri *stakeholder* in materia di sostenibilità sta determinando profondi cambiamenti negli strumenti digitali utilizzati dalle imprese. Non a caso, sempre più spesso, i *website* presentano ampie sezioni dedicate alle tematiche di sostenibilità (Dade e Hassenzahl, 2013). Nonostante l'interesse crescente nei confronti della *corporate sustainability* (CS), sia in ambito accademico che nella *business community*, risultano ancora assai limitati gli studi che trattano di valutazione della comunicazione per la sostenibilità nei contesti digitali (Parker *et al.*, 2010; Lundquist, 2012). Emergono ancora difficoltà, da parte delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili, nel misurare e migliorare i fattori critici che consentono di implementare un'efficace *sustainability communication*.

Partendo da queste considerazioni, il *paper* mira a colmare un *gap* in letteratura attraverso la costruzione di un modello operativo finalizzato a valutare e migliorare la *sustainability communication online* delle organizzazioni *profit* e *non profit*, veicolata tramite i siti *web* aziendali.

2. Literature review

La *sustainable corporation* si sta progressivamente affermando come un nuovo paradigma di business, considerato essenziale per lo sviluppo e la competitività delle organizzazioni (Elkington, 1994; Iasevoli e Massi, 2012). L'adozione di un approccio di management basato sulla sostenibilità può essere inteso come una vera e propria "filosofia di governo" (Golinelli e Volpe, 2012). L'orientamento alla sostenibilità definisce gli elementi che fondano l'identità e i *core value* dell'impresa, evidenziando nella finalità istituzionale l'impegno aziendale nei confronti delle "3P" (Planet, People e Profit) (Savitz e Weber, 2006). In rapporto al modello del "The triple bottom line" (TBL), un'organizzazione si può definire sostenibile se è in grado di garantire il giusto equilibrio tra il conseguimento di risultati economici, la preservazione delle risorse ambientali e il progresso sociale.

L'interesse e la sensibilità crescente nei confronti della sostenibilità da parte degli *stakeholder* aziendali hanno indotto le organizzazioni ad adottare canali adeguati per comunicare il proprio impegno in tale ambito, soprattutto nei contesti *online* (Moreno e Capriotti, 2009; Illia *et al.*, 2015). La comunicazione per la sostenibilità negli ambienti digitali sta diventando un tema di fondamentale importanza nell'ambito del management delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili (Gomez e Chalmeta, 2011). Sempre più spesso queste ultime adottano canali di comunicazione *online* al fine di evidenziare l'impegno aziendale nei confronti delle principali tematiche di sostenibilità (impatti ambientali, implicazioni sociali, creazione e conservazione della ricchezza) (Edwards, 2005; Perrini e Tencati, 2011). Nel contesto attuale, i nuovi media e gli spazi virtuali rappresentano un'opportunità per accrescere la *corporate reputation* delle organizzazioni, attraverso il "dialogo aperto" con gli *stakeholder*.

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni, un ruolo particolarmente rilevante è quello assunto dai *website* (Siano *et al.*, 2016), in quanto consentono un'esplicitazione più diretta e immediata degli *statement* e del *commitment* aziendale (Sanil e Ramakrishnan, 2015). In questa prospettiva, la comunicazione *online* diviene un "vettore relazionale" in grado di connettere l'impresa con i propri *stakeholder* ed accrescere la *corporate reputation* (Fombrun e van Riel, 2004; Cornelissen, 2011). La *corporate communication* è volta a trasmettere in modo adeguato gli impegni assunti dall'organizzazione sostenibile, evitando disallineamenti tra quanto quest'ultima dichiara in termini di "promesse" e la sua effettiva capacità di portare a termine i risultati attesi, con successive attività di rendicontazione di ciò che è stato concretamente conseguito (Siano, 2014; Siano *et al.*, 2015). D'altra parte, il disallineamento tra promesse e risultati concreti è fonte di rischio reputazionale (Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006; Gaudenzi *et al.*, 2015).

Alla luce degli impegni e degli obiettivi assunti, le organizzazioni *sustainability oriented* hanno, dunque, un elevato potenziale di rendimento in termini di capitale reputazionale ma, allo stesso tempo, risultano maggiormente esposte al rischio reputazionale. Tale rischio è fortemente alimentato se l'impresa attua una comunicazione di pura "facciata", senza il supporto di azioni realmente implementate. In tal caso, si incorre nel c.d.

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

greenwashing (Delmas e Burbano, 2011; Lyon e Montgomery, 2015), ossia nelle pratiche di “cosmesi” dell’identità aziendale (*identity-washing*), volte a manipolare o nascondere gli aspetti più controversi dal punto di vista della sostenibilità, distogliendo l’attenzione degli *stakeholder* da condotte in realtà “non etiche”. Il rischio di *greenwashing* risulta amplificato in considerazione del maggiore potere di denuncia che i consumatori acquisiscono negli ambienti *web* (Kucuk e Krishnamurthy, 2007). Lo sviluppo di un orientamento alla sostenibilità richiede l’esplicitazione di sistemi di *governance*, ovvero di strutture e prassi attraverso cui l’organizzazione gestisce le relazioni con i propri *stakeholder*, al fine di integrare le istanze di sostenibilità nella propria gestione (Arrigo, 2006).

In tale prospettiva, un’organizzazione *sustainability oriented* deve dotarsi di un modello organizzativo in grado di mettere in pratica i principi e gli obiettivi dichiarati. È noto che i meccanismi di governo, come anche i processi decisionali, possono essere formalizzati in termini di strutture ed organigrammi, con chiare assegnazioni delle responsabilità.

Nell’ambito del modello organizzativo delle imprese sostenibili si possono individuare diverse strutture e attori, che agiscono a livello sia strategico che operativo (Sebastiani, 2014). Da un punto di vista strategico, è possibile riscontrare la presenza di istituzioni che governano la sostenibilità aziendale, approvandone le linee strategiche, come il *Sustainability Board*, il *Board Commette*, il Consigliere o Referente per la sostenibilità, ecc. (Siano, 2014). A livello operativo, si rileva, invece, la presenza di sub-unità organizzative che si occupano esclusivamente della gestione della sostenibilità (Birth *et al.*, 2008). In questo caso, si possono individuare: la Funzione di CSR, il *Sustainable Department*, il *Sustainability Manager*, ecc.

I *website* delle organizzazioni sostenibili presentano, frequentemente, una sezione dedicata all’esplicitazione dei modelli organizzativi e degli strumenti di *governance* adottati. In relazione a quest’ultimo aspetto, l’importanza del *reporting* è cresciuta nel corso degli ultimi anni in maniera esponenziale, comportando la progressiva diffusione nei siti istituzionali dei bilanci (o report) di sostenibilità, redatti nel rispetto dei principi definiti da organismi internazionali (es. GRI) (Marimon *et al.*, 2012).

Le potenzialità offerte dal *web* hanno determinato il proliferare di approcci di *reporting* più interattivi, al fine di un maggior coinvolgimento degli *stakeholder* (Fisher *et al.*, 2004; Tarquinio e Rossi, 2014). I meccanismi di *reporting* interattivo, la trasparenza e l’*accountability* sono, dunque, divenuti parte integrante della comunicazione per la sostenibilità nei contesti digitali, al fine di garantire agli *stakeholder* una sempre maggiore congruenza tra comunicazione aziendale ed azioni realmente implementate (Fukukawa e Moon, 2004). Oltre al bilancio sociale, le imprese che si dichiarano sostenibili utilizzano altri strumenti di *corporate governance* per comunicare il proprio *commitment*. A questo proposito, ad assumere un ruolo rilevante sono il codice etico e di condotta (Salvioni, 2004), le certificazioni (Gallastegui, 2002) e l’adesione a specifici indici di sostenibilità (Amaladoss *et al.*, 2011; Márquez e Fombrun, 2005).

Nel contesto attuale, il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle tematiche sociali, ambientali ed economiche è considerato un aspetto fondamentale

nella gestione delle attività aziendali (Greenwood, 2007). Un'organizzazione realmente sostenibile inevitabilmente promuove processi di *stakeholder engagement*, in quanto è tesa a dialogare con i propri portatori d'interesse, al fine di creare "valore condiviso" (Porter e Kramer, 2011; Illia *et al.*, 2015). Le potenzialità del *web* supportano i processi di comunicazione bidirezionale e multidirezionale con i pubblici d'impresa.

Con l'avvento di internet emerge, infatti, un progressivo spostamento del "potere" dall'impresa agli *stakeholder* che, dall'essere destinatari passivi dei messaggi, diventano soggetti attivi nella generazione di "nuovi contenuti" (*user-generated content*) (OECD, 2007; Singer, 2014). Al fine di fronteggiare il progressivo *consumer empowerment* (Pires *et al.*, 2006), le organizzazioni hanno sempre più la necessità di adottare, soprattutto in ambito digitale, meccanismi partecipativi in cui si attribuisce priorità al confronto attivo con i pubblici. Il processo di *stakeholder engagement* deve essere integrato nella strategia complessiva di comunicazione *online*, sfruttando le potenzialità offerte dai *website* e dalle aree dedicate alle relazioni con gli *stakeholder* (Kucuk e Krishnamurthy, 2007). Nell'ambito del sito *web*, è opportuna la presenza di strumenti in grado di favorire processi "inclusivi", che si sostanziano in forme di collaborazione strutturate e modalità di coinvolgimento personalizzate. Quest'ultime valorizzano i *feedback* provenienti dai diversi *stakeholder*, consentendo agli stessi di incidere sui processi decisionali aziendali (Miles *et al.*, 2006).

La predisposizione di adeguati strumenti di ascolto, in grado di individuare le aspettative degli *stakeholder*, consente di migliorare la gestione degli interventi in tema di sostenibilità. Assume, così, un ruolo rilevante il processo di analisi delle priorità, e della relativa matrice, volta a ponderare le tematiche di interesse degli *stakeholder* incrociandole con la strategia aziendale (Eccles *et al.*, 2012). Inoltre, il dialogo tra organizzazione e *stakeholder* è agevolato dall'adozione di strumenti *online* che supportano i processi di *engagement*. I principali mezzi in grado di consentire, nell'ambito del sito *web*, l'interazione con pubblici sulla sostenibilità, sono i *blog*, i *forum*, le *community online*, i glossari, le FAQ. L'adozione di tali strumenti favorisce la creazione di relazioni fiduciarie e il coinvolgimento continuo degli *stakeholder* nelle dinamiche aziendali. Al fine di conferire legittimità alle attività aziendali, le organizzazioni *sustainability oriented* devono comunicare, in modo costante, il loro impegno verso le cause socialmente rilevanti, le motivazioni alla base delle azioni di sostenibilità e la coerenza tra le iniziative promosse e l'orientamento aziendale.

La comunicazione dei contenuti sugli impatti economici, ambientali e sociali delle attività aziendali, definiti in letteratura come "*sustainability information*", è ampiamente dibattuta negli ultimi anni (Rowbottom e Lymer; 2009). La rete internet si è progressivamente affermata come canale privilegiato per la diffusione di tali informazioni e il *website* è divenuto una fonte prioritaria di divulgazione dei contenuti sui temi di sostenibilità aziendale (Campbell e Cornelia Beck, 2004; Tagesson *et al.*, 2009). L'utilizzo del *web* offre, infatti, all'azienda una maggiore flessibilità nel gestire le informazioni, con la possibilità di effettuare aggiornamenti continui. Possono essere considerate tre dimensioni ai fini della classificazione dei

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

contenuti nell'ambito della comunicazione per la sostenibilità nei siti *web* (Porter e Kramer, 2006):

- contenuti connessi al *core business*, che si riferiscono ad attività che hanno un forte impatto sull'area di business e sulla competitività di un'organizzazione;
- contenuti che impattano sulla *value chain*, che riguardano le attività che influiscono in modo significativo sui processi aziendali, primari e di supporto;
- contenuti sociali di interesse generico, che non sono significativamente connessi all'operato di un'organizzazione, ma si riferiscono ad azioni filantropiche di carattere generale.

Allo scopo di garantire un'adeguata implementazione della *sustainability communication*, i contenuti devono rispettare determinati principi di comunicazione, incidendo positivamente sulla percezione dei pubblici. Tali principi sono fondamentali per lo sviluppo del capitale reputazionale (van den Bosch *et al.*, 2005). Si riferiscono alle dimensioni della visibilità, chiarezza, autenticità, accuratezza, coerenza e completezza (Fombrun e van Riel, 2004). Inoltre, al fine di garantire un'efficace comunicazione per la sostenibilità nel contesto digitale, il *website* deve fornire all'utente un adeguato comfort nella navigazione (Ladwein, 2001). La qualità del rapporto tra l'utente e il sito istituzionale è determinata dal livello di ergonomia, il cui obiettivo è creare un'interfaccia in grado di garantire un'adeguata fruizione dei contenuti (Mich *et al.*, 2003; Chevalier e Kicka, 2006).

Sebbene siano presenti in letteratura studi che evidenziano un'attenzione crescente sul tema della comunicazione per la sostenibilità negli ambienti digitali (Fukukawa e Moon, 2004; Illia *et al.*, 2015), i modelli sviluppati in tal senso risultano ancora limitati e focalizzati su un numero esiguo di elementi. Due soli contributi appaiono utili in materia: l'indagine di Gomez e Chalmeta (2011), che sviluppa un modello per analizzare i siti *web* considerando tre principali caratteristiche: presentazione (es. design), contenuti ed interattività degli elementi, e il lavoro di Parker *et al.* (2010), il cui framework mira a valutare come le PMI utilizzano i *website* per comunicare le loro iniziative di CSR. Il *paper* si propone, dunque, di ampliare gli studi esistenti, individuando i requisiti necessari per l'adeguata *sustainability communication*.

3. Metodo

Il modello proposto è stato costruito in due fasi. In una prima fase, è stata svolta la rassegna della letteratura in tema di *corporate sustainability* e di *digital communication* (Fuchs, 2008; Sanil e Ramakrishnan, 2015). Nell'ambito di questa fase, la ricerca ha permesso di selezionare, in una prospettiva *top down*, le macro categorie di riferimento (*macro-item*), vale a dire i fondamentali elementi che impattano sulle attività di comunicazione per la sostenibilità nei siti *web* (Siano *et al.*, 2015). Le macro dimensioni individuate sulla base della rassegna della letteratura sono state poi sottoposte ad un riscontro e una validazione sul piano empirico, attraverso

l'esame dei *website* delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel *Global CSR RepTrak 2015*. L'analisi *bottom up* svolta su questi siti *web* ha previsto, in aggiunta, l'individuazione del *set* di *item* e di *micro-item* per ciascuno dei *macro-item* profilati. Dalle deduzioni tratte dalla *literature review* e dalle induzioni scaturite dall'esame dei *website* sono così derivate le indicazioni per l'architettura e la gerarchia piramidale dei fattori e dei livelli del modello: i *macro-item* (livello superiore), gli *item* (livello intermedio) e i *micro-item* (livello inferiore).

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Il meccanismo di assegnazione del punteggio ai fattori che compongono il modello operativo ha adottato il criterio dell'equiripartizione. Secondo tale criterio, il punteggio di ciascun *micro-item* contribuisce in egual misura alla determinazione del punteggio finale totalizzato dal sito *web* preso in esame. Tale criterio di ponderazione degli elementi rientra nel principio di "distribuzione ad albero dei pesi", suddivisi a seconda del numero degli indicatori che sono presenti in una medesima area tematica (Brusa, 2008). Di conseguenza è risultato che ognuno dei *macro-item* presenta un *range* con un valore massimo pari alla somma dei punteggi dei *micro-item* corrispondenti. I *micro-item* individuati sono stati poi trattati come variabili dicotomiche. Essi presentano due modalità alternative: riscontro oppure assenza del singolo *micro-item*. Per la misurazione di alcuni *micro-item* si è reso necessario costruire un indice additivo comprendente la rilevazione di cinque variabili dicotomiche, per tener conto degli aspetti che li caratterizzano. La preferenza per le variabili dicotomiche è stata giustificata dal fatto che esse comportano una minore difficoltà di operazionalizzazione, rispetto alle variabili rilevabili con tecniche di *scaling*. La semplificazione che si associa al trattamento di variabili dicotomiche se da un lato può apparire un punto di debolezza del modello, dall'altro presenta il non trascurabile vantaggio di consentire una più agevole rilevazione, riducendo la soggettività e l'ambiguità insite in questo tipo di attività.

In una seconda fase, il modello operativo è stato sperimentato mediante la sua applicazione ad un campione di imprese appartenenti sia ad un settore manifatturiero che ad un settore dei servizi. Lo studio pilota, condotto su piccola scala, è servito a valutare la bontà del modello e a consentire eventualmente di apportare ad esso modifiche e miglioramenti prima di impiegarlo in indagini su larga scala.

Lo studio pilota ha preso in esame i settori farmaceutico e bancario. Per ciascuno di essi sono stati valutati i siti *web* delle rispettive prime dieci aziende classificate da Mediobanca in base al fatturato.

4. Findings: architettura e metriche del modello operativo

L'architettura piramidale prevista dal modello di valutazione della comunicazione per la sostenibilità nei *website* distingue tre livelli collocati in senso gerarchico: *macro-item*, *item* e *micro-item*. Rispetto a questi ultimi va svolta la rilevazione degli elementi utili per valutare i siti *web*. Gli *item* costituiscono, invece, costrutti che servono a raggruppare *micro-item* per categorie di omogeneità. I *macro-item*, infine, posti al livello più

elevato della piramide, raggruppano per categorie omogenee i vari *item* del modello.

Il modello è costruito sulla base della seguente articolazione (v. tab. 1):

- 4 *macro-item*;
- 18 *item*;
- 64 *micro-item*.

L'individuazione dei quattro *macro-item* (orientamento strategico, struttura, ergonomia, contenuti) deriva dall'esame della letteratura in materia di *corporate sustainability* e *digital communication*, nonché degli studi di *website analysis* in tema di *corporate social responsibility communication*, i cui risultati sono convalidati, sul piano empirico, dai fattori riscontrati nei *website* delle organizzazioni classificate dal *Reputation Institute nel Global CSR RepTrak 2015*.

L'acronimo derivante dalle iniziali dei *macro-item* individuati (OSEC) dà il nome al modello operativo proposto. L'orientamento presenta due *item* (*mission* e *vision*) e sei *micro-item*. La struttura comprende quattro *item* (*stakeholder engagement*: sezioni siti e strumenti; *governance* di sostenibilità: modello operativo e strumenti/risorse di *corporate identity*) e diciassette *micro-item*. L'ergonomia contiene cinque *item* (accessibilità, navigabilità, usabilità, interattività, multimedialità) e diciannove *micro-item*. I contenuti sono suddivisi in sette *item* (iniziative in tema di sostenibilità e principi di comunicazione: visibilità, chiarezza, autenticità, accuratezza, coerenza e completezza) e ventidue *micro-item*.

Tab.1: Architettura dei fattori del modello OSEC distinti in *macro-item*, *item* e *micro-item*

MACRO-ITEM	ITEM	MICRO-ITEM
O. ORIENTAMENTO	O.m. mission	O.m.1. riferimenti alla sostenibilità ambientale (Planet)
		O.m.2. riferimenti alla sostenibilità sociale (People)
		O.m.3. riferimenti alla sostenibilità economica (Profit)
	O.v. vision	O.v.1. riferimenti alla sostenibilità ambientale (Planet)
		O.v.2. riferimenti alla sostenibilità sociale (People)
		O.v.3. riferimenti alla sostenibilità economica (Profit)
S. STRUTTURA	S.se.ss. stakeholder engagement: sezioni sito	S.se.ss.1. numerosità nel sito delle sezioni per ogni stakeholder
		S.se.ss.2. numerosità degli elementi tipici nella sezione "investitori"
		S.se.ss.3. numerosità degli elementi tipici nella sezione "media"
	S.se.st. stakeholder engagement: strumenti	S.se.st.1. matrice di materialità
		S.se.st.2. case study di stakeholder engagement
		S.se.st.3. community, forum
		S.se.st.4. corporate blog
		S.se.st.5. grafici interattivi di sostenibilità
		S.se.st.6. glossario e FAQ sulla sostenibilità
	S.gs.mo. governance di sostenibilità: modello organizzativo	S.gs.mo.1. livello strategico: Board di sostenibilità (Sustainability o CSR Committee, ecc.)
		S.gs.mo.2. livello operativo (Sustainability o CSR Officer, ecc.)
	S.gs.sr. governance di sostenibilità: strumenti/risorse di corporate identity	S.gs.sr.1. codice etico
		S.gs.sr.2. codice di comportamento/condotta
		S.gs.sr.3. certificazioni di processo e di prodotto
		S.gs.sr.4. adesione indici di sostenibilità (GRI, ecc.)
		S.gs.sr.5. brand ecologico
		S.gs.sr.6. report di sostenibilità

E. ERGONOMIA	E.a. accessibilità	E.a.1. rispetto degli standard di validazione W3C
		E.a.2. presenza della funzionalità "multilingua"
	E.n. navigabilità	E.n.1. evidenza degli strumenti di navigazione e ricerca in homepage
		E.n.2. adeguato motore di ricerca in homepage
		E.n.3. accesso diretto alle informazioni
		E.n.4. tempi brevi nel caricamento delle pagine
		E.n.5. navigabilità da mobile
		E.n.6. presenza della mappa del sito
		E.n.7. assenza di link che rimandano a pagine non raggiungibili
	E.u. usabilità	E.u.1. assenza di un eccessivo scrolling orizzontale e verticale
		E.u.2. assenza di azioni non volute dall'utente
		E.u.3. possibilità di tornare indietro e in homepage
	E.i. interattività	E.i.1. interazione a una via (es. consultazione documentazione aziendale, compilazione moduli)
		E.i.2. interazione a due vie (es. e-mail, strumenti di customer care, aree riservate)
		E.i.3. partecipazione e co-creazione (es. presenza di strumenti partecipativi, community, blog, social)
	E.m. multimedialità	E.m.1. video
		E.m.2. immagini, foto
		E.m.3. magazine
		E.m.4. web e interactive tv
C. CONTENUTI	C.i. iniziative in tema di sostenibilità	C.i.1. contenuti connessi al core business
		C.i.2. contenuti che impattano sulla value chain
		C.i.3. contenuti sociali di interesse generico
	C.pc.v. principi di comunicazione: visibilità	C.pc.v.1. rintracciabilità delle informazioni di sostenibilità in homepage
		C.pc.v.2. visibilità della sezione dedicata alla sostenibilità sui motori di ricerca
		C.pc.v.3. presenza orientamento nella sezione di sostenibilità
	C.pc.ch. principi di comunicazione: chiarezza	C.pc.ch.1. chiara organizzazione/classificazione delle informazioni nella sezione di sostenibilità
		C.pc.ch.2. chiarezza dei termini e delle sigle utilizzate (labelling system)
		C.pc.ch.3. chiarezza nei grafici e nelle schematizzazioni
	C.pc.au. autenticità	C.pc.au.1. conformità ai valori aziendali delle iniziative di sostenibilità
		C.pc.au.2. verificabilità delle informazioni/affermazioni nella sezione di sostenibilità
		C.pc.au.3. presenza casi concreti (case study) o testimonianze nella sezione di sostenibilità
	C.pc.ac. principi di comunicazione: accuratezza	C.pc.ac.1. esplicitazione degli impegni assunti nella sezione sostenibilità
		C.pc.ac.2. esplicitazione dei risultati conseguiti nella sezione sostenibilità
		C.pc.ac.3. presenza "sezione trasparenza" con documenti consultabili
	C.pc.coe. principi di comunicazione: coerenza	C.pc.coe.1. persistenza dell'impegno aziendale (iniziative di sostenibilità di lungo periodo)
		C.pc.coe.2. coerenza tra immagini e testo nella sezione di sostenibilità
		C.pc.coe.3. coerenza tra orientamento nella sezione del profilo aziendale e orientamento nella sezione di sostenibilità
	C.pc.com. principi di comunicazione: completezza	C.pc.com.1. esaustività della sezione di sostenibi
		C.pc.com.2. presenza dei contatti dei diversi responsabili in tema di sostenibilità
C.pc.com.3. aggiornamento annuale del report di sostenibilità		
C.pc.com.4. aggiornamento settimanale delle news nel sito		

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Picocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

Fonte: ns elaborazioni

Orientamento strategico espresso nel website

L'orientamento rappresenta l'approccio strategico di base che definisce gli elementi fondanti l'identità di un'organizzazione (Coda, 1988). Tale approccio si traduce, nell'ambito dei *website*, in *statement* volti ad

evidenziare i valori guida e la filosofia aziendale, orientata al rispetto delle esigenze economiche, sociali ed ambientali degli *stakeholder*. Nei siti *web* istituzionali gli *statement* solitamente trovano collocazione in sezioni dedicate (es. “Chi siamo”, “Profilo aziendale”).

A livello strutturale, l'orientamento è costituito da due *item*: “mission” (O.m.), intesa come l'esplicitazione dell'impegno aziendale verso le tematiche di sostenibilità, nella dichiarazione delle finalità istituzionali e delle attività scelte; e “vision” (O.v.), che rappresenta il modo secondo il quale viene prefigurato il futuro dell'impresa in termini di *commitment* di *corporate sustainability* (Weber, 2005). Gli *item* “mission” e “vision” comprendono rispettivamente tre *micro-item* che valutano la presenza di espliciti riferimenti alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Il totale dei *micro-item* dell'orientamento è pari a 6.

Struttura e strumenti del website

Tenendo presente il significato di “struttura” nell'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2011), il secondo *macro-item* può essere inteso come l'insieme di strumenti ed elementi organizzativi in grado di favorire la credibilità delle informazioni veicolate e le relazioni con gli utenti nell'ambito del *website*. Quattro *item* definiscono l'assetto strutturale del sito *web*. “*stakeholder engagement*: sezioni sito” (S.se.ss.), predisposte per i diversi *stakeholder*; “*stakeholder engagement*: strumenti” (S.se.st.), che comportano processi partecipativi volti a facilitare il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle pratiche aziendali (Kucuk e Krishnamurthy, 2007); “*governance* di sostenibilità: modello organizzativo” (S.gs.mo.), che individua la presenza di un Board di sostenibilità a livello strategico e funzioni o ruoli operativi (Arrigo, 2006); e “*governance* di sostenibilità: strumenti e risorse di *corporate identity*” (S.gs.sr.). Il totale dei *micro-item* della struttura è pari a 17.

Ergonomia del website

L'ergonomia del *website* riguarda la capacità dello stesso di garantire facilità nel processo di navigazione e adeguata fruizione dei contenuti da parte degli utenti (Adams e Frost, 2006). Da essa, infatti, dipende la semplicità e l'omogeneità dell'architettura informativa, nonché la funzionalità del sito *web*. Tale macro dimensione si compone di cinque *item* (Nielsen, 2000; Palmer, 2002):

- “accessibilità” (E.a.), si riferisce al rispetto di requisiti tecnici che rendono il sito *web* fruibile da una qualsiasi tipologia di utente;
- “navigabilità” (E.n.), riguarda tutti i metodi impiegati per consentire all'utente di orientarsi nella ricerca delle informazioni nel *website*;
- “usabilità” (E.u.), misura la qualità dell'esperienza dell'utente nell'interazione con il sito, in quanto soddisfa i bisogni informativi richiesti, consentendo facilità d'uso e comprensione dei contenuti;
- “interattività” (E.i.), riguarda la presenza nell'ambito del sito *web* di flussi di comunicazione bidirezionale in grado di coinvolgere gli utenti nel processo di navigazione;
- “multimedialità” (E.m.), si riferisce all'utilizzo simultaneo ed integrato di diversi media all'interno del *website*.

Il totale dei *micro-item* dell'ergonomia è pari a 19.

Contenuti presenti nel website

Il quarto *macro-item* del modello operativo considera i contenuti in tema di sostenibilità, ovvero l'insieme delle informazioni sugli impatti economici, ambientali e sociali delle attività aziendali, veicolate attraverso il *website*. Gli *item* riferiti ai contenuti riguardano, innanzitutto, le "iniziative di sostenibilità" (C.i.), definite da Porter e Kramer (2006) in contenuti connessi al *core business* (C.i.1.), contenuti che impattano sulla *value chain* (C.i.2.), e contenuti sociali di interesse generico (C.i.3.). Questo *macro-item* include, inoltre, la valutazione dei "principi di comunicazione" (C.pc.), che devono essere rispettati nella formulazione dei messaggi e nella trasmissione dei contenuti nell'ambito dei siti *web*. Tali principi riguardano sei *item*, di seguito descritti (Fombrun e van Riel, 2004):

- "visibilità" (C.pc.v.), rappresenta la capacità dell'organizzazione di rendere visibili, rintracciabili e fruibili le proprie attività di comunicazione per la sostenibilità;
- "chiarezza" (C.pc.ch.), intesa come la capacità di comunicare in modo univoco e comprensibile, senza creare dubbi e fraintendimenti;
- "autenticità" (C.pc.au.), si riferisce ad una comunicazione non solo veritiera, ma anche verificabile e verificata, attraverso il supporto di fonti credibili;
- "accuratezza" (C.pc.ac.), ovvero la capacità della comunicazione di riferirsi ad aspetti specifici, concreti e dimostrabili, evitando affermazioni generiche e vaghe;
- "coerenza" (C.pc.coe.), intesa come la capacità dell'impresa di veicolare contenuti di sostenibilità in linea con gli impegni assunti nell'orientamento aziendale;
- "completezza" (C.pc.com.), si riferisce alla presenza sul sito degli elementi chiave in termini di comunicazione per la sostenibilità, in modo da soddisfare tutte le esigenze informative degli *stakeholder*.

Il totale dei *micro-item* dei contenuti è pari a 22.

Punteggi

Nel modello l'attribuzione del punteggio per valutare la comunicazione per la sostenibilità è stata collocata a livello delle unità elementari, vale a dire dei *micro-item*. Allo scopo di garantire modalità univoche nella rilevazione delle caratteristiche dei siti *web* rispetto ai *micro-item* del modello OSEC, vengono definite apposite linee guida che indicano:

- le variabili da prendere in considerazione;
- le domande che il ricercatore deve porsi per individuare ciascun *micro-item*;
- le procedure e le indicazioni di cui tener conto per la rilevazione dei *micro-item*.

Il *range* scelto per l'attribuzione del punteggio (*score*) di ciascun *website* da esaminare varia da 0 a 100. Nell'ambito di questo *range* si colloca il punteggio finale, il quale rappresenta un valore complessivo derivante dalla sommatoria dei punteggi dei singoli *macro-item* del modello conseguiti rispetto al singolo *website* preso in esame. Per ogni *macro-item* il punteggio conseguibile è fissato nell'ambito del rispettivo

range prestabilito ed è frutto della misurazione dei corrispondenti *micro-item*. In fase di rilevazione, ciascun *micro-item*, se riscontrato, comporta il punteggio di 1,5625¹. Trattasi di un valore base ottenuto dividendo il massimo punteggio conseguibile (pari a 100) per il numero totale di *micro-item* di cui si compone il modello (64). Tenendo conto che i *macro-item* presentano valori proporzionali al numero dei rispettivi *micro-item* che li compongono, si ottengono i seguenti *range* :

- Orientamento: 0-9,375, dove il valore 9,375 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 6);
- Struttura: 0-26,5625, dove il valore 26,5625 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 17);
- Ergonomia: 0-29,6875, dove il valore 29,6875 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 19);
- Contenuti: 0-34,375, dove il valore 34,375 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 22).

I *range* dei vari *macro-item* consentono di suddividere e valutare in modo più analitico il punteggio complessivo conseguito dal singolo sito *web*.

Correttivo di greenwashing

Il modello OSEC prevede una correzione del punteggio che, sulla base del riscontro dei requisiti indicati nei *micro-item*, è attribuibile a ciascun sito *web*. Il correttivo è destinato a tener conto degli impatti negativi derivanti da pratiche contrarie alla genuina comunicazione per la sostenibilità. Si tratta di ricercare eventuali segnali di *greenwashing* nei *website* da prendere in esame. Per individuare tali segnali è utile prendere in considerazione e integrare alcuni dei sette “peccati” (*sin*) che possono essere commessi dalle organizzazioni che si dichiarano sostenibili, definiti nel *Greenwashing Report* (Terra Choice, 2010). Per consentire un adattamento al modello operativo, sono stati esclusi i “peccati” non rilevabili attraverso l’analisi dei siti *web*. Per il riscontro dei segnali in oggetto, il modello suggerisce di incrociare specifici *micro-item* relativi all’orientamento, alla struttura e ai contenuti, secondo le indicazioni della tabella 2. Il meccanismo insito nel modello comporta una penalizzazione del punteggio che varia in relazione al numero dei *micro-item* che, incrociati, mostrano segnali di *greenwashing*. Ad esempio, nel caso del “Sin of No Proof”, il punteggio sottratto interessa i sei *micro-item* che compongono gli *item* “mission” e “vision”, ed i tre *micro-item* dell’ “autenticità”, per un totale di 9 *micro-item*. Il calcolo della penalizzazione è così pari a 14,0625 (= 9 x 1,5625).

¹ Nell’ambito del *macro-item* “struttura”, per i *micro-item* S.se.ss.1., S.se.ss.2., S.se.ss.3. è stato costruito un indice additivo che comprende scale di graduazione a cinque punti. Ad esempio, per la rilevazione di S.se.ss.1., non si valuta la presenza/assenza di un singolo fattore, bensì la numerosità delle sezioni di “*stakeholder engagement*”, considerando la presenza/assenza delle principali sezioni (cinque variabili dicotomiche) di cui un *corporate website* dovrebbe essere dotato in relazione agli *stakeholder* maggiormente rilevanti (media, dipendenti, investitori, consumatori, comunità). In tal caso, il valore da assegnare può variare da 0 a 5, in cui “5” equivale al punteggio massimo di 1,5625.

Tab. 2: Segnali di greenwashing

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

NOME - DESCRIZIONE	INDIZI/INDICATORI
1. <i>Sin of No Proof</i> Dichiarazioni di sostenibilità, senza un adeguato supporto di fonti credibili.	Incrocio tra i micro-item relativi all'orientamento e i micro-item che rilevano il principio di autenticità.
2. <i>Sin of Irrelevance</i> Dichiarazioni che deviano l'attenzione su temi con un impatto ridotto o nullo in termini di sostenibilità.	Incrocio tra i micro-item relativi all'orientamento e i micro-item dei contenuti connessi al <i>core business</i> o alla <i>value chain</i> .
3. <i>Sin of Vagueness</i> Dichiarazioni di sostenibilità fondate su affermazioni vaghe o imprecise.	Incrocio tra i micro-item relativi all'orientamento e i micro-item che rilevano il principio di accuratezza.
4. <i>Unidirectional approach to stakeholder</i> Dichiarazioni di sostenibilità, senza il supporto di strumenti di stakeholder engagement.	Incrocio tra il micro-item riferito all'orientamento nella sezione di sostenibilità e l'assenza dei micro-item relativi agli strumenti di <i>stakeholder engagement</i> .
5. <i>Sin of Worshipping False Labels</i> Presenza di "etichette" di sostenibilità (es. brand ecologico) non basate su labelling system riconosciute o su certificazioni di enti terzi.	Incrocio tra il micro-item riferito alla presenza di un brand ecologico e i micro-item relativi alla verificabilità delle informazioni (autenticità) e al <i>labelling system</i> (chiarezza).

Fonte: adattata da Terra Choice (2010)

5. Uno studio pilota

In questo paragrafo si riportano i risultati di uno studio pilota condotto per sperimentare l'applicabilità del modello OSEC.

Una prima sperimentazione riguarda la valutazione del *website* di Intesa San Paolo, istituto bancario orientato alla sostenibilità. Secondo le risultanze dell'applicazione del modello, questo sito raggiunge il punteggio di 84,38 (v. tab. 3).

Relativamente al *macro-item* "orientamento", il sito *web* di Intesa San Paolo presenta nella sezione "Chi siamo" una chiara definizione della *mission* e della *vision*, in cui emerge un evidente impegno dell'organizzazione verso le tematiche sociali, ambientali ed economiche. Per quanto riguarda lo *stakeholder engagement* (sezioni sito), il *website* presenta sezioni dedicate ai principali *stakeholder group*, con un *set* ben strutturato di informazioni in grado di garantire una comunicazione esaustiva. Ad esempio, con riferimento all'analisi in profondità dell'area "investor relation", è possibile riscontrare tutti gli elementi chiave utilizzati in quest'ambito, tra cui informazioni finanziarie, bilanci navigabili, ecc.

Il sito in esame mostra, nella sezione "sostenibilità", diversi strumenti di *stakeholder engagement*, come la matrice di materialità, i grafici interattivi, le FAQ in tema di sostenibilità, ecc.

Tab. 3: Valutazione del website di Intesa San Paolo (anno 2015) secondo i requisiti della comunicazione per la sostenibilità previsti nel modello operativo OSEC

	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN- WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
Intesa San Paolo	9,3750	21,8750	21,8750	31,2500	-	84,38

Fonte: Ns elaborazioni

Relativamente alla *governance* di sostenibilità (modello organizzativo), il sito presenta una sezione dedicata al “governo della CS”, in cui si evidenzia il ruolo della funzione di CSR, unità istituita per monitorare e coordinare le diverse tematiche legate alla sostenibilità. Responsabile di tale funzione è il *Chief Governance Officer* che si relaziona, a livello strategico, con il CEO, il Presidente del Consiglio di Gestione e il Presidente del Consiglio di Sorveglianza. La funzione opera in collaborazione con un *network* di referenti presenti nelle diverse unità operative in Italia e all'estero. Inoltre, il *website* evidenzia la presenza di strumenti di *governance* come: il codice di comportamento, le certificazioni, il codice etico, gli indici e il report di sostenibilità.

In relazione alla macro dimensione dell'ergonomia e all'*item* dell'“accessibilità”, il sito è fruibile da qualsiasi tipologia di utente, grazie al rispetto delle linee guida del W3C e presenta la funzionalità multilingue. Per quanto riguarda la “navigabilità”, il sito prevede strumenti di ricerca ben evidenti in homepage, e consente, attraverso un numero ridotto di *click*, un accesso diretto alle informazioni. Intesa San Paolo ha raggiunto risultati positivi anche nei *micro-item* relativi ai tempi di caricamento delle pagine e alla navigabilità da mobile (“page speedinsights” e “test compatibilità mobile” di Google). Relativamente all'*item* “usabilità”, il sito non presenta uno *scrolling* orizzontale e quello verticale non risulta essere eccessivo. Inoltre, in homepage non si riscontrano contenuti non richiesti dall'utente. L'usabilità è facilitata anche dall'esplicitazione dei percorsi di navigazione. Con riferimento all'*item* “interattività”, nel sito si riscontrano sezioni e strumenti che consentono un'interazione bidirezionale, come aree riservate e di *customer care*. Per quanto concerne l'*item* “multimedialità”, il *website* presenta immagini, video e disegni esplicativi che facilitano la comprensione intuitiva dei contenuti, agevolandone il processo di fruizione.

Infine, il sito *web* raggiunge un risultato positivo su tutte e tre le tipologie di contenuti considerate dal modello. I contenuti di *core business* riguardano le attività di educazione finanziaria; quelli che impattano sulla *value chain* si riferiscono alle iniziative rivolte alla formazione del personale; mentre i contenuti generici hanno ad oggetto attività di sostegno al terzo settore. Il *website* rispetta i principi di comunicazione nella trasmissione dei contenuti. Valutando l'*item* relativo alla “visibilità”, esso presenta una sezione di CS che evidenzia l'impegno aziendale, in termini di valori e politiche di sostenibilità perseguite dall'azienda. In relazione all'aspetto della “chiarezza”, il sito è caratterizzato da un'adeguata

classificazione dei contenuti e un'efficace *labelling system*. Relativamente all' "autenticità", le iniziative di CS sono conformi ai valori aziendali (es. trasparenza, integrità). Tutte le informazioni contenute nella sezione, inoltre, sono supportate, oltre che da *case study* e *best practice*, da fonti attendibili e metodologie riconosciute. Per quanto riguarda il rispetto dell' "accuratezza", sul sito sono esplicitati gli impegni assunti in tema di sostenibilità ed i risultati conseguiti attraverso la pubblicazione dei bilanci di sostenibilità. Con riferimento all'aspetto della "coerenza", l'impegno aziendale risulta persistente nel tempo in quanto le iniziative intraprese dal Gruppo sono di lungo periodo. Nel sito *web* si riscontra, inoltre, la coerenza tra gli *statement* presenti nel profilo aziendale e l'orientamento espresso nella sezione di sostenibilità. Infine, il *website* rispetta il requisito della "completezza", alla luce dell'eshaustività delle informazioni presenti nella sezione di CS, ovvero: impegno e valori, *governance*, iniziative di sostenibilità, indici e report di sostenibilità, ecc.

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

Benchmarking intrasettoriale ed intersettoriale

Il modello proposto consente di confrontare il *website* di un'organizzazione con i siti dei competitor appartenenti allo stesso settore merceologico. Lo studio pilota si occupa anche di quest'aspetto. La tabella 4 presenta il *ranking* dei *website* degli istituti di credito italiani classificati da Mediobanca in base al fatturato. Il punteggio delle banche sconta in alcuni casi la penalizzazione da correttivo di *greenwashing* prevista nel modello.

Tab. 4: *Ranking dei siti web degli istituti di credito italiani (anno 2015) secondo i requisiti della comunicazione per la sostenibilità previsti nel modello operativo OSEC*

ISTITUTI DI CREDITO	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN-WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
1. Intesa San Paolo	9,3750	21,8750	21,8750	31,2500	-	84,38
2. Ubi Banca	6,2500	21,2500	20,3125	32,8125	-	80,63
3. Unicredit	3,1250	15,3125	18,7500	32,8125	-	70,00
4. BP Milano	3,1250	11,2500	23,4375	31,2500	-	69,06
5. BPER	3,1250	10,3125	21,8750	29,6875	-	65,00
6. Monte dei Paschi di Siena	3,1250	16,2500	20,3125	23,4375	-	63,13
7. BNL	0	13,1250	18,7500	26,5625	-	58,44
8. Mediobanca	6,2500	8,1250	23,4375	14,0625	-9,38	42,50
9. Dexia Crediop	1,5625	6,2500	15,6250	12,5000	-	35,94
10. Banco Popolare	9,3750	8,4375	21,8750	7,8125	-18,75	28,75
MEDIA	4,53	13,21	20,62	24,21	-2,81	59,78

Fonte: Ns elaborazioni

Nel *ranking* del settore bancario il sito *web* di Intesa San Paolo risulta essere quello con il miglior punteggio, seguito dai siti di Ubi Banca e Unicredit. Ultimi nel *ranking* sono invece i *website* di Mediobanca, Dexia Crediop e Banco Popolare. Per il sito di Mediobanca si pone la necessità di miglioramenti soprattutto nei *macro-item* "struttura" e "contenuti". Per

Dexia Crediop gli interventi migliorativi occorrenti riguardano i *macro-item* dell'“orientamento” e della “struttura”. Nel caso di Banco Popolare, i *macro-item* su cui intervenire riguardano invece soprattutto la “struttura” e i “contenuti”. Il modello consente poi di calcolare il punteggio medio dei siti *web* dei dieci istituti di credito italiani. La tab. 4 evidenzia che i *website* totalizzano un punteggio medio pari a 59,78, con punteggi medio-alti relativi ai *macro-item* riferiti all' “ergonomia” (20,62) e ai “contenuti” (24,21).

Oltre al *benchmarking* intrasettoriale, il modello permette anche una comparazione intersettoriale tra i *website* di aziende appartenenti a settori diversi. Questo tipo di comparazione completa lo studio pilota. Vengono confrontati i risultati ottenuti dalla sperimentazione del modello sui siti *web* di aziende di settori molto diversi tra loro: il settore bancario (appartenente alla categoria dei servizi) e il settore farmaceutico (tradizionalmente classificato come manifatturiero) (v. tab. 5).

Tab. 5: Ranking dei siti web delle imprese del settore farmaceutico (anno 2015) secondo i requisiti della comunicazione per la sostenibilità previsti nel modello operativo OSEC

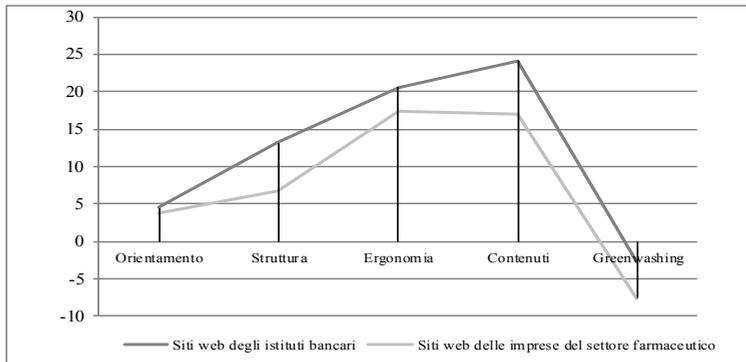
IMPRESE FARMACEUTICHE	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN-WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
1. Chiesi	6,2500	7,8125	20,3125	25,0000	-	59,38
2. Novartis Italia	3,1250	11,2500	20,3125	23,4375	-	58,13
3. Bracco	0	7,1875	21,8750	23,4375	-	52,50
4. Menarini	6,2500	8,4375	20,3125	12,5000	-	47,50
5. Sanofi Aventis	9,3750	9,6875	18,7500	17,1875	-9,38	45,63
6. Merk Serono	3,1250	6,5625	10,9375	17,1875	-	37,81
7. Pfizer Italia	1,5625	5,9375	17,1875	18,7500	-9,38	34,06
8. Comifar	1,5625	5,0000	12,5000	15,6350	-9,38	25,31
9. Angelini	3,1250	4,3750	21,8750	3,1250	-18,76	13,75
10.Artsana Group	3,1250	0,6250	10,9375	14,0625	-29,66	0
MEDIA	3,75	6,69	17,50	17,03	-7,66	37,40

Fonte: Ns elaborazioni

Dalla comparazione emergono significative differenze. Il punteggio più elevato conseguito nel settore bancario è di 84,38, mentre nel settore farmaceutico il valore massimo raggiunto è di 59,38. È interessante notare che il punteggio massimo nel settore farmaceutico risulta sostanzialmente allineato al punteggio medio dei primi dieci istituti di credito italiani. A motivo di questa differente situazione di punteggio per le prime dieci aziende dei due settori presi in esame, risulta che il conseguimento di uno *score* di 50 punti nel *ranking* del settore bancario comporta il posizionamento in una fascia medio-bassa, mentre lo stesso punteggio si colloca in una fascia medio-alta nel settore farmaceutico. Quest'ultimo, infatti, raggiunge un punteggio medio pari a 37,40, conseguendo punteggi più bassi relativamente all' “orientamento” (3,75) e alla “struttura” (6,69) (se rapportati ai loro valori massimi, pari rispettivamente a 9,375 e a 26,5625).

Fig. 1: gap tra le medie dei punteggi dei siti web delle prime dieci aziende dei settori bancario e farmaceutico

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollerò
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web



Fonte: Ns elaborazioni

Il *benchmarking* intersettoriale pone in evidenza i *gap* tra i valori medi delle prime dieci organizzazioni del settore bancario e di quello farmaceutico (v. fig. 1). Come può notarsi, il maggior divario si registra relativamente ai *macro-item* “struttura” e “contenuti”, e in relazione al correttivo di *greenwashing*, mentre *gap* di minore entità sussistono per i *macro-item* “orientamento” ed “ergonomia”. È soprattutto in termini di assetto strutturale e di contenuti dei siti *web* che le principali imprese farmaceutiche dovrebbero investire per migliorare i requisiti della loro comunicazione per la sostenibilità *online*. Inoltre, dovrebbero ridurre le esposizioni ai fenomeni di *greenwashing*.

6. Discussion e implicazioni

La proposta del modello operativo in oggetto consente di ampliare gli studi che trattano di valutazione e miglioramento della comunicazione per la sostenibilità nei contesti digitali (Parker *et al.*, 2010; Lundquist, 2012).

Il modello è di tipo normativo in quanto individua una serie di elementi necessari per l'adeguata *sustainability communication*. Mira ad offrire indicazioni su come misurare i requisiti di tale tipo di comunicazione nei *website*. La misurazione e l'attribuzione di punteggio emergono dal confronto tra le effettive caratteristiche dei siti *web* e i requisiti espressi dal modello a livello di *micro-item*. La misurazione e il punteggio che ne derivano consentono poi di valutare i siti e apportare miglioramenti mirati. I punteggi dei *macro-item* segnalano le aree di criticità su cui intervenire, agendo sui corrispondenti *micro-item* che mostrano inadeguatezza. Le eventuali penalizzazioni previste nel modello evidenziano, inoltre, la presenza di una comunicazione di “cosmesi” adottata nell'ambito del *website*, fornendo indicazioni relative agli *item* coinvolti. Il modello indica quali pratiche organizzative sono da modificare al fine di evitare il rischio di *greenwashing*. Questa funzione di indirizzo è giustificata dalla natura normativa del modello.

Il *pilot study* mostra come utili indicazioni per migliorare i *website* possano derivare da *benchmarking* intrasettoriali e intersettoriali (Scozzese, 2005). Il confronto tra i punteggi ottenuti dall'esame dei siti *web* di imprese operanti nello stesso ambito merceologico (*benchmarking* intrasettoriale) permette di individuare l'organizzazione che presenta i migliori requisiti per la comunicazione della sostenibilità attraverso il sito *web*. Come tale, costituisce un riferimento nel settore, esprimendo *best practice* a cui ispirarsi per migliorare la qualità della comunicazione per la sostenibilità. Rilevante è anche la possibilità di compiere *benchmarking* intersettoriali. Il non limitarsi al proprio settore industriale comporta la possibilità di ispirarsi anche a pratiche meglio implementate nei *website* di organizzazioni di altri ambiti settoriali. Infatti, i *benchmarking* intersettoriali consentono di identificare *best in class* in diversi contesti merceologici e pratiche efficaci di comunicazione che possono fungere da suggerimenti utili al miglioramento dei *website*.

Le considerazioni che precedono fanno facilmente intuire le implicazioni manageriali. Grazie all'impiego del modello, i responsabili e i consulenti della *digital communication* hanno la possibilità di valutare e migliorare la comunicazione per la sostenibilità nei *website* delle organizzazioni in cui operano, agendo con interventi correttivi nelle aree che presentano criticità. La segnalazione degli *item* coinvolti nelle azioni di *greenwashing*, inoltre, fornisce ai manager indicazioni in merito alle pratiche organizzative da modificare al fine di evitare di incorrere in tale fenomeno negativo per la *corporate reputation*.

Di particolare rilevanza per i professionisti della comunicazione è anche la costruzione di *ranking* di settore, resi possibili dal modello. Analizzati in chiave comparativa, essi permettono di identificare *best in class* ed esplicitare *best practice* in termini di pratiche efficaci di *sustainability communication online*.

7. Conclusioni e future ricerche

Il modello operativo, considerato nei suoi elementi distintivi (architettura piramidale dei fattori, variabili dicotomiche, *range* di attribuzione dei punteggi, fattore di correzione di *greenwashing*), rappresenta uno strumento di valutazione della comunicazione per la sostenibilità che si presta ad un'ampia applicazione. Lo studio pilota condotto sui siti *web* delle aziende dei due settori presi in esame conferma l'applicabilità del modello, in quanto consente di ottenere risultati attesi, inserendo dati di organizzazioni di settori diversi. Inoltre, lo studio mostra i diversi tipi di analisi e valutazioni (es. *benchmarking* intrasettoriale e intersettoriale) che il modello rende possibili, ai fini della diagnosi e degli interventi correttivi in materia di *sustainability communication online*.

Spazi per ulteriori sviluppi del modello sembrano legati alle potenzialità delle funzioni e delle tecniche dell'infografica (Bottazzini e Gotuzzo, 2014). Software specifici possono tradurre graficamente, in modo immediato e intuitivo, i risultati emersi dall'applicazione del modello operativo. L'infografica può dimostrarsi uno strumento vantaggioso in grado di

fornire ai professionisti del settore una più chiara ed incisiva visione delle “aree critiche” per individuare i tipi di intervento occorrenti per migliorare la comunicazione per la sostenibilità.

I risultati dello studio pilota condotto fanno presumere che il modello risulti applicabile ai *website* non soltanto delle organizzazioni imprenditoriali di ampie dimensioni, ma anche delle piccole e medie imprese, nonché delle organizzazioni *non profit*. La sperimentazione andrebbe perciò spinta in queste altre direzioni per testare l'applicabilità del modello, così come occorrerebbe verificare se il modello operativo possa essere adottato per analizzare e valutare la comunicazione per la sostenibilità nei *website* delle organizzazioni *multi-brand*. In questo caso, per una rilevazione esaustiva di alcuni *micro-item* (come presenza di *community*, *corporate blog*, certificazioni, ecc.), si tratterebbe di sperimentare se è il caso o meno di consultare oltre che i siti *corporate*, anche i siti *web* di ciascun *product brand*.

Ai fini delle ricerche future, sarebbe poi interessante verificare la possibilità di applicazione del modello proposto ad altri ambiti di comunicazione digitale, in virtù di opportuni adattamenti. Misurare i requisiti della comunicazione per la sostenibilità nelle conversazioni che avvengono nei social media (Reilly e Hynan, 2014) e conoscere su quali variabili agire con azioni mirate, può rivelarsi di grande interesse per gli studiosi e per i professionisti della comunicazione d'impresa.

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciochi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Bibliografia

- ADAMS C.A., FROST G.R. (2006), “Accessibility and functionality of the corporate website: implications for sustainability reporting”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n. 4, pp. 275-287.
- AMALADOSS M.X., MANOHAR H.L., JACOB F. (2011), “Document Communicating corporate governance through websites: A case study from India”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 6, n. 4, pp. 311-339.
- ARRIGO E. (2006), “Il codice di condotta: uno strumento di corporate governance”, *Symphoya, Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 109-125.
- BASIL E., ERLANDSON J. (2008), “Corporate social responsibility website representation: A longitudinal study of internal and external self-presentations”, *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, n. 2, pp. 125-137.
- BIRTH G., ILLIA L., LURATI F., ZAMPARINI A. (2008), “Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland”, *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 13, n. 2, pp. 182-196.
- BOTTAZZINI P., GOTUZZO M. (2014), *Design della mente: Infografica e data visualization*, LSWR, Milano.
- BRUSA G. (2008), *La percezione del valore*, Maggioli, Milano.
- CAMPBELL D., CORNELIA BECK A. (2004), “Answering allegations: The use of the corporate website for restorative ethical and social disclosure”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, n. 2/3, pp. 100-116.

- CHEVALIER A., KICKA M. (2006), "Web designers and web users: Influence of the ergonomic quality of the web site on the information search", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 64, n. 10, pp. 1031-1048.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CORNELISSEN J. (2011), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, 3rd ed., Sage, London.
- DADE A., HASSENZAHN D.M. (2013), "Communicating sustainability: A content analysis of website communications in the United States", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 14, n. 3, pp. 254-263.
- DELMAS M.A., BURBANO V.C. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 64-87.
- ECCLES R.G., KRZUS M.P., ROGERS J., SERAFEIM G. (2012), "The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 24, n. 2, pp. 65-71.
- EDWARDS A.R. (2005), *The Sustainability Revolution, portrait of a paradigm shift*, New Society Publishers, Gabriola Island.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- FISHER R., OYELERE P., LASWAD F. (2004), "Corporate Reporting on the Internet: Audit Issues and Content Analysis of Practices", *Managerial Auditing Journal*, vol. 19, n. 2, pp. 412-439.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper, Saddle River.
- FUCHS C. (2008), "The implications of new information and communication technologies for sustainability", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 10, n. 3, pp. 291-309.
- FUKUKAWA K., MOON J. (2004), "A Japanese model of corporate social responsibility", *Journal of Corporate Citizenship*, n. 16, pp. 45-59.
- GALLASTEGUI I.G. (2002), "The use of eco-labels: a review of the literature", *European Environment*, vol. 12, n. 6, pp. 316-331.
- GAUDENZI B., CONFENTE I., CHRISTOPHER M. (2015), "Managing Reputational Risk: Insights from an European Survey", *Corporate Reputation Review*, vol. 18, n. 4, pp. 248-260.
- GAULTIER-GAILLARD S., LOUISOT J.P. (2006), "Risks to reputation: a global approach", *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, vol. 31, n. 3, pp. 425-445.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOMEZ L., CHALMETA R. (2011), "Corporate responsibility in US corporate websites: A pilot study", *Public Relations Review*, vol. 37, n. 1, pp. 93-95.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 315-327.

- IASEVOLI G., MASSI M. (2012), "The relationship between sustainable business management and competitiveness: research trends and challenge", *International Journal of Technology Management*, vol. 58, n. 1/2, pp. 32-48.
- ILLIA L., ROMENTI S., RODRÍGUEZ CÁNOVAS B., MURTARELLI G., CARROLL C.E. (2015), "Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-20, disponibile al link: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-015-2924-6>.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56.
- LADWEIN R. (2001), "Il web design e l'ergonomia dei siti di commercio elettronico", *Micro and Macro Marketing*, vol. 10, n. 1, pp.51-64.
- LUNDQUIST (2012), "CSR Online Awards", disponibile al link http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_CSR_Online_Awards_Italy_2012_Executive_Summary.pdf.
- LYON T.P., MONTGOMERY W. (2015), "The means and end of greenwash", *Organization and Environment*, vol. 28, n. 2, pp. 223-249.
- MARIMON F., ALONSO-ALMEIDA M.M., RODRIGUEZ M.P., CORTEZ ALEJANDRO K.A. (2012), "The world wide diffusion of the global reporting initiative: What is the point?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 33, n. 3, pp. 132-144.
- MÀRQUEZ A., FOMBRUN C.J. (2005), "Measuring corporate social responsibility", *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n. 4, pp. 304-308.
- MICH L., FRANCH M., GAIO L. (2003), "Evaluating and designing web site quality", *Multi Media IEEE*, vol. 10, n. 1, pp. 34-43.
- MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J. (2006), "The role of strategic conversations with stakeholder s in the formation of corporate social responsibility strategy", *Journal of Business Ethics*, vol. 69, n. 2, pp. 195-205.
- MORENO A., CAPRIOTTI P. (2009), "Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web", *Journal of Communication Management*, vol. 13, n. 2, pp. 157-175.
- NIELSEN J. (2000), *Web usability*, Apogeo Editore, Milano.
- OECD (2007), *Participative web and User-created Content*, OECD, Paris.
- PALMER J.W. (2002), "Web site usability, design, and performance metrics", *Information Systems Research*, vol. 13, n. 2, pp. 151-167.
- PARKER C.M., ZUTSHI A., FRAUNHOLZ B. (2010), "Online corporate social responsibility communication by Australian SMEs: a framework for website analysis", *Proceedings of the 23rd Bled eConference: eTrust: implications for the individual, enterprises and society*, University of Maribor, Bled, Slovenia, pp. 509-523.
- PERRINI F., TENCATI A. (2011), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23-43.
- PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9/10, pp. 936-949.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- REILLY A.H., HYNAN K.A. (2014), "Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green", *Business Horizons*, vol. 57, n. 6, pp. 747-758.
- REPUTATION INSTITUTE (2015), "Global CSR RepTrak 2015", disponibile al link: <https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5C2015-global-csr-reprtrak-results>.
- ROWBOTTOM N., LYMER A. (2009), "Exploring the use of online corporate sustainability information", *Accounting Forum*, vol. 33, n. 2, pp. 1-21.
- SALVIONI D.M. (2004), *Corporate Governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- SANIL H.S., RAMAKRISHNAN S. (2015), "Communicating the corporate social responsibility on the company website: A study conducted on worldwide responsible accredited production certified apparel manufacturers in India", *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 5, n. 5, pp. 52-56.
- SAVITZ A., WEBER K. (2006), *The Triple bottom Line, How Today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too*, Jossey Bass, San Francisco.
- SCOZZESE G. (2005), *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma.
- SEBASTIANI R. (2014), *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A. (2014), *Management della comunicazione per la sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", *Sustainability*, vol. 8, n. 9, p. 950.
- SIANO A., PICIOCCHI P., VOLLERO A., DELLA VOLPE M., PALAZZO M., CONTE F., DE LUCA D., AMABILE S. (2015), "Developing a Framework for Measuring Effectiveness of Sustainability communications through Corporate Websites", in Ahram T., Karwowski W., Schmorow D. (Eds.), *Procedia Manufacturing - 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences* (Las Vegas, USA), Elsevier, vol. 3, pp. 3615-3620, disponibile al link: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915007386>.
- SINGER J.B. (2014), "User-generated visibility: Secondary gatekeeping in a shared media space", *New Media and Society*, vol. 16, n. 1, pp. 55-73.
- TAGESSON T., BLANK V., BROBERG P., COLLIN S.O. (2009), "What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, n. 6, pp. 352-364.
- TARQUINIO L., ROSSI A. (2014), "Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 1, pp. 1-28.

- TERRA CHOICE (2010), *The Sins of Greenwashing: home and family edition*, Terra Choice Group, Inc., Ottawa, Ontario, Canada.
- VAN DEN BOSCH A.L.M., DE JONG M.D.T., ELVING W.J.L. (2005), "How corporate visual identity supports reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 108-116.
- WEBER O. (2005), "Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 12, n. 2, pp. 73-87.

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Academic or professional position and contacts

Alfonso Siano

Full Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: sianoalf@unisa.it

Francesca Conte

Research Fellow in Marketing and Communication Management
Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

Sara Amabile

Ph.D. candidate in Marketing Management
University of Salerno - Italy
e-mail: samabile@unisa.it

Agostino Vollero

Researcher in Management
University of Salerno - Italy
e-mail: avollero@unisa.it

Paolo Piciocchi

Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: paolo.piciocchi@unisa.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.05
pp. 81-103



Selected papers

Dal CRM al social CRM: uno strumento per incrementare le performance della relazione con il cliente

Received
15th February 2016
Revised
1st April 2016
Accepted
20th May 2016

Roberto Chierici - Niccolò Gordini

Abstract

Obiettivo del paper: *Basandosi sulla teoria delle capacità dinamiche lo studio esamina, da un lato, il passaggio dal CRM al social CRM e, dall'altro, l'impatto delle capacità di social CRM sulle performance della relazione con il cliente.*

Metodologia: *I dati dello studio sono stati raccolti somministrando un questionario on-line a un campione di 90 top manager di imprese italiane e analizzati tramite le equazioni strutturali con approccio PLS.*

Risultati: *I risultati confermano che: 1) l'orientamento alla relazione con il cliente e l'utilizzo dei social media hanno un impatto positivo e significativo sulle capacità di social CRM sia singolarmente che congiuntamente; 2) le capacità di social CRM hanno un impatto positivo e significativo sulle performance della relazione con il cliente; 3) i social media da soli non hanno un impatto positivo e significativo sulle performance della relazione con il cliente.*

Limiti della ricerca: *I principali limiti della ricerca riguardano la limitata ampiezza del campione, il non aver testato il modello in differenti settori/classi dimensionali di impresa, e l'aver preso in considerazione solo il punto di vista dei top manager e non quello dei middle manager o dei consumatori.*

Implicazioni pratiche: *Lo studio suggerisce che i manager dovrebbero sfruttare la grande quantità di informazioni ottenibili dai social media per sviluppare capacità distintive di social CRM e incrementare le performance della relazione con il cliente.*

Originalità del paper: *Il lavoro rappresenta uno dei primi studi in Italia che esamina l'influenza dei social media sul CRM, il passaggio dal CRM al social CRM e l'impatto delle capacità di social CRM sulle performance della relazione del cliente.*

Parole chiave: social media; capacità di social CRM; performance della relazione con il cliente; equazioni strutturali; capacità dinamiche

Purpose of the paper: *Based on dynamic capabilities theory, the study examines the transformation from CRM to social CRM and the impact of social CRM capabilities on customer relationship performance.*

Methodology: *An online survey was administered to collect data from a sample of 90 Italian top manager and structural equation was used to test the model.*

Findings: *Findings show that 1) the customer relationship orientation and social media technology usage have a positive, significant and interactive effect on social CRM capabilities; 2) social CRM capabilities have a positive and significant impact on customer relationship performance; 3) social media technologies do not have a positive and significant impact on customer relationship performance.*

Research limits: *Main limitations involve: the small size of the sample, the heterogeneity of the observations and the survey sample of top-management team executives.*

Practical implications: *From a managerial perspective, our findings suggest that companies should utilise social media to take marketing decision, create more effective social CRM capabilities by improving interactions with customers and allowing access to a large number of real customer data, and, consequently, increase customer relationship performance.*

Originality of the paper: *While extant literature provides a wide analysis of CRM, few research has examined how social media technologies interact with CRM, the transformation of CRM to social CRM and how social CRM capabilities enhance customer relationship performance.*

Key words: social media; social CRM capabilities; customer relationship performance; structural equation; dynamic capabilities.

1. Introduzione

Sin dai primi anni Novanta, il *customer relationship management* (CRM) ha ricevuto crescente interesse negli studi di marketing (Boulding *et al.*, 2005; Payne e Frow, 2006). Tradizionalmente, il CRM è stato definito come un sistema in grado di gestire i dati derivanti da tutte le fasi della relazione con il cliente (Reinartz *et al.*, 2004). La forte influenza esercitata dalle nuove tecnologie *hardware* e *software* ha progressivamente indotto studiosi e professionisti a concepire il CRM come strumento informatico e a trascurarne le implicazioni manageriali e di marketing relazionale. Fino agli anni Novanta, infatti, i sistemi di CRM, hanno mantenuto una natura unidirezionale dall'impresa al cliente, non riuscendo a cogliere gli aspetti relazionali e bidirezionali del rapporto impresa-cliente. A partire dagli anni 2000, l'avvento delle nuove tecnologie, e in particolare delle soluzioni fondate sul Web 2.0 come i *social media*, hanno creato nuove modalità di interazione cliente-impresa, portando ad un ripensamento e, quindi, ad una ridefinizione del concetto di CRM negli studi di marketing (Malthouse *et al.*, 2013). I *social media*, favorendo una relazione in tempo reale fra i consumatori e fra essi e le imprese, promuovono un processo di rinnovamento delle modalità di gestione della relazione con il cliente (Cherubini e Pattuglia, 2012; Finotto e Micelli, 2010; Moretti e Tuan, 2014). Da un lato, infatti, i consumatori non devono più essere considerati soggetti esterni all'impresa da cui subiscono passivamente i flussi di comunicazione, ma piuttosto come soggetti interni che, grazie alla grande quantità di informazioni disponibili sui *social*, condividono giudizi e opinioni sui prodotti, influenzano il processo di acquisto degli altri consumatori, partecipano direttamente alla creazione di un prodotto (Payne e Frow, 2006; Rapp *et al.*, 2010a; Vargo e Lusch, 2004; Verhoef *et al.*, 2010). Dall'altro, le imprese, mediante i *social media*, possono acquisire grandi quantità di informazioni sui clienti, riuscendo a influenzare in maniera proattiva le loro decisioni. Pertanto, i *social media* presentano peculiarità uniche per il potenziamento delle capacità del CRM (Malthouse *et al.*, 2013) e per lo sviluppo di soluzioni di *relationship marketing*.

L'introduzione dei *social media* all'interno dei tradizionali sistemi di CRM porta alla formulazione del concetto di *social CRM* (Choudhury e Harrigan, 2014; Harrigan *et al.*, 2015; Malthouse *et al.*, 2013; Trainor, 2014) e offre all'impresa la possibilità di migliorare il rapporto con i propri clienti, interagendo direttamente con loro in una logica di scambio bidirezionale e ottimizzando la gestione di ogni fase della relazione con il cliente (Malthouse *et al.*, 2013; Trainor *et al.*, 2014; van Doorn *et al.*, 2010). Il *social CRM*, infatti, comprende funzioni, capacità e processi che favoriscono il passaggio da una relazione diadica impresa-cliente a una relazione a rete fra impresa e consumatore e fra consumatori stessi (Choudhury, 2014; Greenberg, 2010).

Il *social CRM* non deve pertanto essere concepito come un mero strumento tecnologico, quanto piuttosto come una nuova capacità distintiva dell'impresa derivante dalla combinazione delle risorse tecnologiche (i *social media*) con i sistemi di gestione della relazione con il cliente (CRM) che, fornendo al *management* continue informazioni sui consumatori, permette di incrementare la competitività dell'impresa (Choudhury e Harrigan, 2014). Tuttavia, nonostante la diffusione dei *social media* e i crescenti investimenti delle imprese nel *social CRM*, pochi studi hanno analizzato il concetto di *social CRM* e il suo impatto sulle *performance* della relazione con il cliente (*customer relationship performance*, CRP), lasciando molti interrogativi ancora irrisolti.

Il presente lavoro intende quindi contribuire a colmare queste lacune proponendo un modello nel quale la combinazione dei *social media* con l'orientamento alla relazione con il cliente (*customer relationship orientation*, CRO) rappresenti il presupposto per la creazione di capacità distintive (capacità di *social CRM*), il cui fine ultimo sia il miglioramento delle CRP.

In sintesi, lo studio contribuisce all'avanzamento degli studi di *management* in quanto: 1) è uno dei primi studi, soprattutto a livello italiano, che propone una definizione di capacità di *social CRM* e ne analizza gli elementi costitutivi; 2) dimostra che le capacità di *social CRM* sono influenzate dal CRO, dai *social media* e, soprattutto, dall'effetto congiunto di questi due elementi. In particolare, l'analisi degli effetti congiunti è un tema che ha ricevuto finora poca attenzione negli studi di *social media marketing* pur rivestendo un ruolo di primaria importanza; 3) analizza l'impatto delle capacità di *social CRM* sulle CRP.

Il lavoro è organizzato come segue. Dopo aver analizzato i principali contributi della letteratura sul passaggio dal CRM al *social CRM*, si è proceduto alla formulazione delle ipotesi della ricerca. Successivamente, sono state illustrate la metodologia utilizzata e i principali risultati dello studio. Conclusioni, implicazioni manageriali, limiti e future prospettive di ricerca concludono il lavoro.

2. Analisi della letteratura

La teoria delle *dynamic capabilities* (DC) rappresenta la base teorica del presente studio. Tale teoria è infatti un perfetto strumento per

esaminare l'impatto delle moderne tecnologie di *social media* sul CRM, nonché verificarne gli effetti sulle CRP.

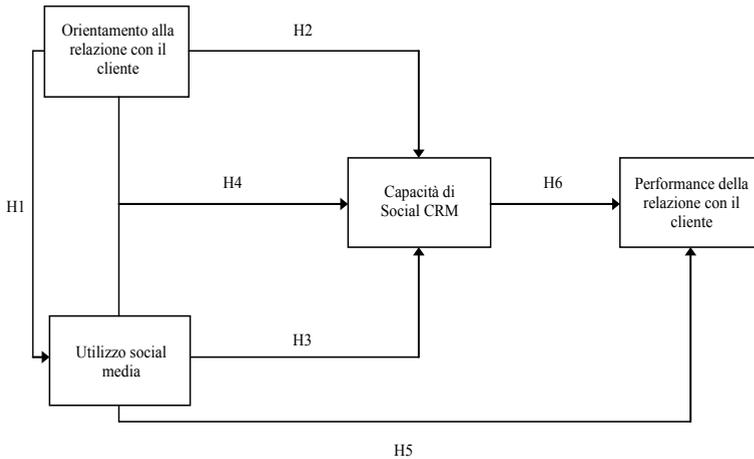
La teoria delle DC, prendendo origine dalla teoria della *resource based view* (RBV), introduce il concetto di capacità. In estrema sintesi, le capacità dinamiche possono essere definite come la capacità di riconfigurare, trasformare, rinnovare le risorse e le competenze chiave possedute dall'impresa (Day, 1994; Eisenhardt e Martin, 2000; Rapp *et al.*, 2010a). Le risorse, da sole, rappresentano infatti solo una materia prima (Ravinchandran e Lertwongsatien, 2005). L'ottenimento di *performance* superiori dipende non solo dal possesso di risorse, come sostenuto dalla RBV, ma dalla capacità dell'impresa di saper combinare, riconfigurare, trasformare e rinnovare tali risorse (Barney, 1991; Day, 1994; Teece *et al.*, 1997).

Numerosi studi (Harrigan *et al.*, 2011; Hooley *et al.*, 2005; Peppard e Ward, 2004; Rai *et al.*, 2006; Roberts e Grover, 2012; Ryals, 2005; Vorhies e Morgan, 2005) hanno utilizzato la teoria delle DC per comprendere in che modo le risorse tecnologiche sono utilizzate dalle imprese per migliorare il CRM e le *performance*. I risultati di queste ricerche illustrano come le risorse tecnologiche, da sole, non sempre forniscono significativi miglioramenti alle *performance*. Al contempo, gli studi dimostrano che il miglioramento delle *performance* si verifica quando tali risorse sono combinate con altre risorse e competenze di impresa. In questo senso, gli ingenti investimenti in risorse tecnologiche, come i *social media*, a supporto del CRM non portano necessariamente ad un miglioramento delle *performance*, ma rappresentano le basi per creare e/o rinnovare le capacità organizzative necessarie ad un ottimale utilizzo di tali risorse e a migliorare le *performance* (Banker *et al.*, 2006). Sono, infatti, frequenti i casi di imprese che pur adottando le stesse risorse tecnologiche, ad esempio i medesimi *social media*, ottengono risultati talora anche molto diversi. Le risorse *social*, al tempo stesso, sono facilmente disponibili, sostituibili ed imitabili e, pertanto, da sole non possono contribuire al conseguimento di un duraturo vantaggio competitivo (Thrassou e Vrontis, 2008).

Sulla base di queste brevi considerazioni, la teoria delle DC suggerisce la necessità che le risorse *social media* siano combinate e integrate con altre risorse e competenze, come il CRM o il CRO, al fine di creare nuove capacità distintive, definibili come capacità di *social CRM*, in grado di influenzare le CRP. Questo studio, in accordo con Trainor (2014), considera le capacità di *social CRM* come capacità distintive dell'impresa e le definisce come una combinazione unica delle risorse tecnologiche (i *social media*) con l'orientamento al cliente (CRO) e i tradizionali strumenti di CRM, combinazione che porta a rafforzare la soddisfazione, la fedeltà e la *retention* del cliente e, quindi, a un miglioramento delle *performance* della relazione con il cliente.

La Figura 1 mostra il modello concettuale adottato nello studio e le ipotesi di ricerca. L'obiettivo del modello è quello di esaminare dapprima gli elementi costitutivi delle capacità di *social CRM* e, successivamente, l'influenza di tali capacità sulle *performance* della relazione con il cliente.

Fig. 1: Modello e ipotesi dello studio



Roberto Chierici
Niccolò Gordini
Dal CRM al social
CRM: uno strumento
per incrementare le
performance della relazione
con il cliente

Fonte: ns. elaborazioni

3. Ipotesi

Il concetto di CRO trova fondamento nella teoria di marketing relazionale, secondo la quale un'impresa ottiene e mantiene vantaggio competitivo soddisfacendo gli interessi del consumatore attraverso la creazione di una profittevole relazione di mutuo scambio (Coltman, 2007). Sebbene la necessità di creare stabili e duraturi legami fra l'impresa e il consumatore sia ampiamente condivisa, in letteratura vi sono pochi contributi che analizzano la relazione fra l'utilizzo dei *social media* e l'orientamento ai clienti. La caratteristica principale dei *social media* è individuabile nella capacità di creare relazioni biunivoche e in tempo reale fra i clienti e tra i clienti e le imprese, incrementando la connettività e la circolazione e diffusione delle informazioni. I *social media* sono in grado di veicolare le opinioni dei consumatori fra gli utenti e permettono loro di interagire direttamente con le imprese, influenzando i processi decisionali di acquisto e i processi produttivi. In estrema sintesi, date le proprietà relazionali dei *social media*, è possibile ipotizzare che le imprese che dimostrano un maggior CRO siano anche quelle più propense all'utilizzo dei *social media* (USM). Pertanto:

H1: L'orientamento alla relazione con il cliente ha un effetto positivo e significativo sull'utilizzo dei social media

Facendo seguito ad H1, le imprese con un forte CRO mostrano un maggior utilizzo dei *social media*, una migliore capacità d'interazione con i clienti (Jayachandran *et al.*, 2005) e, conseguentemente, presentano maggiori possibilità di sviluppare capacità di *social CRM*. È possibile avanzare alcune considerazioni a sostegno di queste affermazioni. Il CRO permette, anche attraverso l'utilizzo dei *social media*, di ottenere un crescente numero di informazioni che coadiuvano l'impresa ad

acquisire una più approfondita conoscenza dei consumatori, a interagire e collaborare con loro, nonché a sviluppare risposte tempestive alle esigenze da questi manifestate (Day, 1994). Il CRO incentiva quindi l'impresa a dotarsi di capacità in grado di garantire una efficiente ed efficace gestione di tali informazioni all'interno dell'impresa (Chen e Popovich, 2003; Cooper *et al.*, 2008). Sulla base di queste considerazioni è, pertanto, possibile sostenere che la presenza di un forte CRO avrà un effetto positivo sullo sviluppo di capacità di *social CRM*. Conseguentemente:

H2: L'orientamento alla relazione con il cliente ha un effetto positivo e significativo sulle capacità di social CRM

La letteratura ha da sempre considerato la tecnologia un elemento fondante del CRM (Chang *et al.*, 2010; Jayachandran *et al.*, 2005; Rapp *et al.*, 2010a, 2010b). Oggigiorno, tuttavia, questo assunto, non prendendo in considerazione i cambiamenti intervenuti a seguito della diffusione delle nuove tecnologie che facilitano le interazioni sociali, appare riduttivo. In particolare, i *social media* hanno il potenziale di fornire un accesso semplificato ed in tempo reale ad un gran numero di informazioni sui clienti, sia direttamente, attraverso l'interazione impresa-cliente, sia indirettamente attraverso il monitoraggio dell'interazione cliente-cliente. L'USM ha quindi radicalmente cambiato il modo di gestire il CRM, spronando le imprese a sviluppare nuove capacità per ottimizzare l'utilizzo di una grande quantità di informazioni e migliorare ogni fase della gestione della relazione con il cliente. Pertanto:

H3: L'utilizzo delle tecnologie di social media hanno un impatto positivo e significativo sulle capacità di social CRM

La teoria delle DC afferma la necessità di esaminare gli effetti della complementarità delle risorse su un determinato fenomeno (Nevo e Wade, 2010; Rapp *et al.*, 2010b; Song *et al.*, 2005; Teece *et al.*, 1997). In questa prospettiva la complementarità delle risorse *social media* con un forte CRO accentuerà gli effetti positivi sulle capacità di *social CRM* (Malthouse *et al.*, 2013). In conclusione, i *social media* possono essere concepiti come risorse complementari da utilizzare congiuntamente al CRO per favorire la creazione di più efficaci ed efficienti capacità di *social CRM*. Pertanto:

H4: L'utilizzo congiunto dell'orientamento alla relazione con il cliente e dei social media influenza positivamente e significativamente le capacità di social CRM

I vantaggi derivanti dall'adozione dei *social media* hanno incentivato molte imprese a farne ampio utilizzo nel tentativo di incrementare le proprie CRP, misurate, in accordo con Jayachandran *et al.* (2005), Harrigan *et al.* (2015), Hooley *et al.* (2005) e Rapp *et al.* (2010b), come il livello di soddisfazione e di fedeltà dei propri clienti. Tuttavia, nonostante le imprese adottino spesso i medesimi *social media* non sempre ottengono gli stessi

effetti sulle CRP. Le ragioni sottostanti tali differenze possono essere molteplici. Alcuni studi suggeriscono che le cause siano da ricercare nelle modalità di utilizzo dei *social media*. Più nel dettaglio, l'impiego dei *social media* ha la possibilità di generare effetti positivi sulle CRP soltanto nel caso in cui questi siano affiancati da competenze in grado di utilizzarne e sfruttarne i punti di forza. La risorsa *social media* deve, quindi, essere utilizzata in combinazione con altre risorse/competenze come il CRO al fine di creare idonee capacità di *social CRM*. Altrimenti, il solo utilizzo dei *social media*, considerati unicamente come strumenti tecnologici in grado di acquisire informazioni sui clienti, può non avere una positiva influenza sulle CRP. Pertanto:

Roberto Chierici
Nicolò Gordini
Dal CRM al social
CRM: uno strumento
per incrementare le
performance della relazione
con il cliente

H5: Le tecnologie di social media da sole non hanno un impatto significativo sulle performance della relazione con i clienti

Le capacità di *social CRM*, ponendo l'attenzione sull'abilità dell'impresa di interagire in maniera più efficace ed efficiente con i propri clienti, creano i presupposti per una migliore gestione di ogni fase della relazione con il cliente e possono portare ad un miglioramento delle CRP in termini di incremento del tasso di soddisfazione, fedeltà e *retention* dei clienti. Appare pertanto ragionevole sostenere che il miglioramento delle *performance* della relazione con il cliente sia l'output naturale di un efficace ed efficiente sistema di capacità di *social CRM*. Tale affermazione trova riscontro, ad esempio, nel contributo di Rapp *et al.* (2010b) nel quale si sostiene che le capacità di *social CRM* determinano la creazione e lo sviluppo di forti relazioni con i clienti che influenzano positivamente la loro soddisfazione e fedeltà, ovvero le *performance* della relazione con i clienti. Pertanto:

H6: Le capacità di social CRM hanno un impatto positivo e significativo sulle performance della relazione con i clienti

4. Metodologia

4.1 Questionario

I dati utilizzati nello studio sono stati raccolti somministrando nel 2015 un questionario strutturato online alle posizioni apicali (presidente, amministratore delegato, direttore generale, responsabile marketing) di un campione di 90 imprese italiane. Gli indirizzi mail del campione sono stati ottenuti da IIFAC, società *leader* in Europa nell'elaborazione di *data set* di marketing. La scelta di utilizzare lo strumento del questionario *on-line* consente alle imprese di rispondere nel rispetto dell'anonimato, in un ambiente *user friendly* che, non comportando un eccessivo dispendio di tempo, invoglia maggiormente gli intervistati a rispondere rispetto ad altri strumenti tradizionali quali telefono o posta. La scelta, invece, di somministrare il questionario solo alle posizioni apicali si basa su precedenti ricerche (Gordini e Rancati, 2014; 2015; Hambrick e Mason, 1984) le quali sostengono che tali soggetti hanno una più completa visione

dell'impresa e, pertanto, rappresentano un campione più significativo e rappresentativo per raccogliere le informazioni.

Il questionario, riportato in appendice, si compone di 44 domande, di cui 4 di anagrafica e 40 volte a indagare i 4 costrutti del modello presentati in Figura 1. Ciascun costrutto è stato misurato facendo ricorso ad una serie di *items* adattati da precedenti studi sul tema (Choudhury e Harrigan, 2014; Harrigan *et al.*, 2015; Jayachandran *et al.*, 2005; Trainor *et al.*, 2014) o elaborati dagli autori dopo una approfondita analisi della letteratura.

I 5 *items* utilizzati per misurare il CRO sono stati adattati dagli studi di Jayachandran *et al.* (2005) e di Sin *et al.*, (2005). Questi *items* servono a comprendere se l'impresa considera la gestione e il mantenimento della relazione con il cliente un *asset* strategico, se motiva i propri dipendenti ad investire sulla relazione con i clienti e se incentiva l'utilizzo del CRM per l'elaborazione di offerte *ad hoc* per i clienti.

Riprendendo l'approccio utilizzato nei principali studi sul *social media* marketing (Jayachandran *et al.*, 2005; Trainor *et al.*, 2014), per comprendere quali sono i *social media* maggiormente utilizzati dalle imprese (USM) è stato chiesto ai rispondenti di indicare quelli a cui fanno più ampio ricorso fra un elenco di 19 *social media*. I risultati sono stati successivamente aggregati al fine di ottenere un unico punteggio che esprima quanti e quali strumenti sono usati dalle imprese del campione. Questo approccio, come approfondito nel proseguo del lavoro, può dar adito ad alcuni limiti. Si è tuttavia deciso di ricorrere ad esso perché ampiamente utilizzato in letteratura (Jayachandran *et al.*, 2005; Trainor *et al.*, 2014) e perché esprime in maniera chiara la percentuale di utilizzo da parte delle imprese di ciascun *social media*.

Le capacità di *social CRM* sono state misurate facendo ricorso a 31 *items* ottenuti adattando gli *items* elaborati dalla letteratura o mediante la creazione di nuovi *items* sulla base della *review* della letteratura. L'obiettivo dei 31 *items* è quello di comprendere se le imprese considerano il *social CRM* come una combinazione di risorse e competenze (i *social media* e l'orientamento al cliente) che origina nuove capacità distintive le quali incrementano le *performance* della relazione con il cliente.

Il costrutto CRP, in accordo con la prevalente letteratura sul *social CRM* (Jayachandran *et al.*, 2005; Hooley *et al.*, 2005; Rapp *et al.*, 2010; Trainor *et al.*, 2014), analizza le *performance* della relazione con il cliente. In accordo con questi studi, le *performance* sono definite come il livello di *customer satisfaction*, *customer retention* e *customer loyalty* (Jayachandran *et al.*, 2005; Trainor *et al.*, 2014). Il costrutto valuta, pertanto, il livello con il quale le imprese hanno successo nel soddisfare e fidelizzare i clienti. Il costrutto è stato misurato adattando le scale elaborate da Jayachandran *et al.* (2005) e Trainor *et al.* (2014) e si compone di 3 *items* (tasso di mantenimento, tasso di soddisfazione e tasso di fidelizzazione dei clienti).

Il questionario è stato infine sottoposto ad alcuni test per validare l'unidimensionalità, l'affidabilità e la validità dei costrutti. L'unidimensionalità è stata valutata misurando il *loading* che i vari *items* hanno sul proprio costrutto. Se gli *items* hanno un *loading* maggiore di 0.5 l'unidimensionalità è confermata (Rivard *et al.*, 1997). I risultati mostrati in Tabella 1 confermano l'unidimensionalità.

L'affidabilità è stata testata facendo ricorso all'indice *alpha di Cronbach* (Cronbach, 1951). Tale indice può assumere valori compresi fra 0 e 1, con valori superiori a 0.6 significativi di un buon livello di coerenza interna e di adeguatezza del test. In questo studio l'indice raggiunge in ogni costrutto un valore superiore a 0.70 a conferma della validità del test. Per avvalorare questo primo risultato è stato inoltre condotto il test *composite reliability coefficient* (CRC) che deve assumere valori superiori a 0.70 (Fornell e Larcker, 1981). I coefficienti assumono tutti valori superiori a 0.70, dimostrando l'affidabilità dei 4 costrutti.

La validità è stata, infine, misurata analizzando sia la validità di contenuto (*content validity*) che la validità di costrutto (*construct validity*). La validità di contenuto è stata testata somministrando il questionario ad un ristretto numero di manager al fine di migliorarne la struttura prima di somministrarlo al campione analizzato.

La validità di costrutto è stata, invece, misurata analizzando la validità convergente e la validità discriminante. La validità convergente è stata verificata facendo ricorso all'indice *average variance extracted* (AVE) che deve assumere valori uguali o superiori a 0.5 per dimostrare un buon grado di validità (Fornell e Larcker, 1981; McLure Wasko e Faraj, 2005; Naylor *et al.*, 2012). I nostri risultati dimostrano che tutti e 4 i costrutti soddisfano questo test. La validità discriminante, infine, è stata misurata adottando la procedura di Fornell e Larcker (1981) la quale stabilisce che la validità discriminante di un costrutto esiste quando l'indice AVE del costrutto è maggiore rispetto alla sua varianza condivisa con ogni altro costrutto (Fornell e Larcker, 1981). L'AVE per ciascun costrutto è risultata sempre superiore alla massima varianza condivisa, soddisfacendo pertanto il test.

La Tabella 1 mostra i 4 costrutti utilizzati, il numero di *items* utilizzato per misurare ciascun costrutto, la fonte bibliografia e i risultati dei test statistici.

Tab. 1: Costrutti del modello e loro proprietà

Costrutti	N. Items	Fonte Bibliografica	Uni Dimensionalità (Loading)	α di Cronbach	CRC	AVE	Massima varianza condivisa
CRO	5	Harrigan <i>et al.</i> (2015) Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Sin <i>et al.</i> (2005)	0.73	0.82	0.81	0.72	18%
USM	1	Nostra Elaborazione	0.81	0.76	0.78	0.64	15%
Capacità social CRM	31	Bearden <i>et al.</i> (2011); Choudhury <i>et al.</i> 2014; Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Rapp <i>et al.</i> (2010a, b); Reinartz <i>et al.</i> (2004); Trainor <i>et al.</i> (2014); Nostra Elaborazione	0.78	0.81	0.90	0.86	15%
CRP	3	Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Hooley <i>et al.</i> (2005); Rapp <i>et al.</i> (2010b); Trainor <i>et al.</i> (2014)	0.75	0.74	0.83	0.71	16%

Fonte: ns. elaborazione

4.2 Data set

Il questionario così composto è stato somministrato via mail a un campione di 3.152 intervistati. Il tasso di risposta iniziale è stato pari all' 1% (30 imprese). Per incrementare tale tasso di risposta sono state implementate due attività di *follow-up*. Per ridurre la possibilità di errori di non risposta, come proposto da Kanuk e Berenson (1975), i rispondenti sono stati suddivisi in rispondenti al primo invio e rispondenti al secondo/terzo invio, per loro stessa natura più simili ai non rispondenti. Il mancato riscontro di differenze significative nei risultati dei due sottogruppi suggerisce che l'errore di non risposta non inficia l'analisi. Il tasso di risposta, dopo le attività di *follow-up*, è salito al 3%. Il campione finale è pertanto costituito da 90 imprese prevalentemente di piccole e medie dimensioni (N=49 pari al 54% del campione) ed operanti nel settore industria (N=48, 53% del campione) come mostrato in Tabella 2. Questi dati sono in linea con precedenti studi sul tema (Harrigan *et al.*, 2015; Hillebrand *et al.*, 2011).

Tab. 2: Composizione del dataset

Dimensione	N	%
Piccola	21	23
Media	28	31
Grande	41	46
Totale	90	100
Settore		
Industria	48	53
Servizi	34	38
Altro	8	9
Totale	90	100

Fonte: ns. elaborazione

4.3 Metodologia

In questo studio si è utilizzato un modello di equazioni strutturali (SEM) con approccio PLS (*partial least squares*). Tale modello risulta particolarmente utile in caso di variabili con un'elevata correlazione, di campioni poco numerosi (Hair *et al.*, 2010) e quando si deve testare un nuovo modello (Gefen *et al.*, 2011) come nel caso in esame. La bontà del modello per avvalorare le ipotesi dello studio è stata testata applicando alcuni indici ($\chi^2 = 21.742$, $p < 0.01$; goodness-of-fit index = 0.968, adjusted goodness-of-fit index = 0.918, comparative fit index = 0.91, root mean square error of approximation = 0.75). I risultati ottenuti confermano la bontà del modello.

La Tabella 3 mostra i risultati del modello, mentre la Figura 2 ne fornisce una rappresentazione grafica. I risultati del modello mostrano che il CRO ha un'influenza positiva e significativa su USM ($\beta=0.28$, $p<0.01$), confermando H1. Inoltre, CRO ($\beta=0.41$, $p<0.01$) e USM ($\beta=0.58$, $p<0.05$)

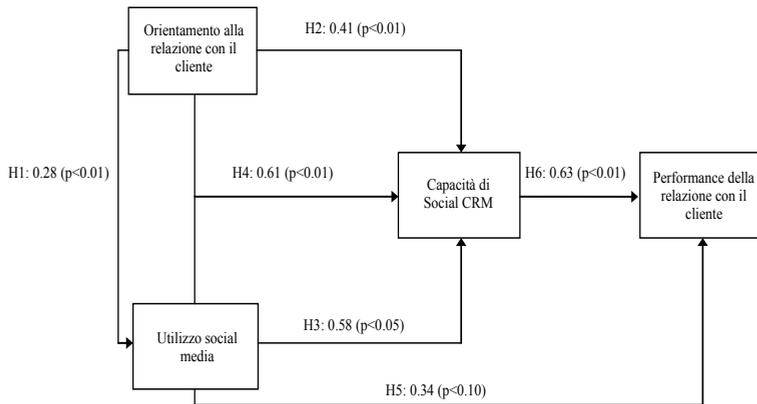
hanno entrambe un impatto positivo e significativo sulle capacità di *social CRM* confermando H2 e H3. Anche l'effetto combinato di CRO e USM ha un impatto positivo e significativo ($\beta=0.61$, $p<0.01$) sulle capacità di *social CRM*, confermando H4. Infine, i risultati confermano H5 ($\beta=0.34$, $p<0.10$) e H6 ($\beta=0.63$, $p<0.01$). Questo è un importante risultato in quanto conferma che USM da solo non ha un impatto significativo sulle CRP (H5). Al contrario, le capacità di *social CRM*, derivanti dall'utilizzo combinato di USM con CRO, hanno un effetto positivo e significativo su CRP (H6).

Tab. 3: Risultati del modello SEM-PLS

Path	Coefficienti (β)	Significatività	Ipotesi
CRO \rightarrow USM	0.28	0.01	H1 - Supportata
CRO \rightarrow Capacità di social CRM	0.41	0.01	H2 - Supportata
USM \rightarrow Capacità di social CRM	0.58	0.05	H3 - Supportata
(CRO + USM) \rightarrow Capacità di social CRM	0.61	0.01	H4 - Supportata
USM \rightarrow CRP	0.34	0.10	H5 - Supportata
Capacità di social CRM \rightarrow CRP	0.63	0.01	H6 - Supportata

Fonte: ns. elaborazioni

Fig. 2: Rappresentazione grafica dei risultati del modello



Fonte: ns. elaborazioni

5. Discussione dei risultati

Il presente lavoro esamina il ruolo dei *social media* nella creazione di superiori capacità di *social CRM* al fine di migliorare la gestione di ogni fase della relazione con il cliente. Il CRM rappresenta infatti un elemento sempre più determinante negli studi di *management* (Gordini e Veglio, 2014; 2016; Gupta *et al.*, 2006) al quale il recente e repentino sviluppo delle tecnologie di *social media* ha aggiunto un crescente grado di complessità (Greenberg, 2010; Harrigan *et al.*, 2015; van Doorn *et al.*, 2010).

L'obiettivo dello studio è pertanto quello di dimostrare che i *social media* e i modelli di CRM sono fortemente interrelati e che il *social*

CRM rappresenta un approccio che le imprese dovrebbero adottare per incrementare le CRP.

La prima parte del lavoro analizza gli elementi costitutivi del *social CRM*. In particolare, H1 stabilisce che il CRO ha un impatto positivo e significativo sull'USM ed è supportata. Questo è un importante risultato in quanto, confermando precedenti studi (Coltman, 2007; Payne e Frow, 2006), dimostra che non importa quanto siano innovativi e sofisticati i *social media*, poiché la tecnologia rappresenta solo uno strumento, mentre un radicato orientamento al consumatore rimane l'elemento chiave per adottare innovative soluzioni di CRM (Chen e Ching, 2007; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990).

Lo studio dimostra inoltre che il CRO e l'USM hanno entrambi un'influenza positiva e significativa sulla creazione di distintive capacità di *social CRM*, sia singolarmente che congiuntamente, confermando H2, H3 e H4. Infatti, da un lato, il forte orientamento al CRO non solo incentiva l'utilizzo dei *social media* (H1), ma anche di un più complesso sistema di CRM in grado di gestire il crescente numero di informazioni ottenibili dall'utilizzo dei *social media* (H2). Dall'altro, l'utilizzo dei *social media* facilita l'individuazione, la raccolta e la gestione in tempo reale di un sempre crescente numero di informazioni utili in ogni fase della relazione con il cliente (Baird e Parasnis, 2011; Brodie *et al.*, 2011), confermando H3. La Tabella 4 mostra i *social media* più utilizzati dalle imprese e quelli che gli intervistati ritengono avranno maggior diffusione nei prossimi tre anni. Da questi primi risultati emerge come le imprese utilizzino contemporaneamente un ampio numero di *social media* per interagire con i propri clienti. In particolare, i risultati dimostrano che, ad oggi, la maggior parte delle imprese analizzate utilizza Facebook (88%), Twitter (48%) e Youtube (44%) come principali *social media*. Nei prossimi tre anni, gli intervistati ritengono che questi *social network* saranno affiancati anche da *social media* ad oggi meno diffusi come, ad esempio, Pinterest (dal 2% al 12%). Degno di nota, infine, il *trend* assunto da Facebook che, pur rimanendo il *social media* più utilizzato, registra una previsione di utilizzo in forte calo (dall'88% al 56%) nei prossimi tre anni.

I risultati dello studio avvalorano inoltre il positivo e significativo effetto congiunto di USM e CRO nello sviluppare capacità di *social CRM*, confermando H4.

Dopo aver analizzato gli elementi costitutivi di un efficiente sistema di capacità di *social CRM*, lo studio ha esaminato l'impatto dei *social media* e delle capacità di *social CRM* sulle CRP. L'ipotesi 5 investiga se i *social media* sono in grado da soli di influenzare le CRP. I risultati mostrano che l'utilizzo dei *social media*, da soli, non ha un impatto significativo sulle CRP. I *social media*, quindi, non forniscono direttamente un contributo alle CRP ma rappresentano la base su cui costruire e/o rinnovare le capacità distintive dell'impresa necessarie per incrementare tali *performance* (Banker *et al.*, 2006). Precedenti studi (Hooley *et al.*, 2005; Vorhies e Morgan, 2005) hanno infatti dimostrato che le risorse tecnologiche da sole raramente creano valore per l'impresa e che, al contrario, sono molto più efficienti quando utilizzate in combinazione con altre risorse/competenze (Chang *et al.*, 2010; Jayachandran *et al.*, 2005; Srinivasan e Moorman, 2005). Questi

risultati suggeriscono quindi che gli investimenti in risorse tecnologiche da soli non necessariamente produrranno un miglioramento dei tassi di mantenimento, soddisfazione e fedeltà del cliente, ossia delle CRP. Tale incremento, invece, si potrà verificare se si creeranno capacità distintive grazie alla combinazione delle risorse tecnologiche con altre risorse di impresa. Sulla base di questo approccio, quindi, il presente studio suggerisce che i *social media* devono essere combinati con un forte CRO al fine di creare capacità di *social CRM* in grado di influenzare le CRP.

Roberto Chierici
Nicolò Gordini
Dal CRM al social
CRM: uno strumento
per incrementare le
performance della relazione
con il cliente

Tab. 4: Grado di utilizzo dei social media nel CRM oggi e nei prossimi tre anni

Social media	Percentuale di utilizzo odierna	Percentuale di utilizzo nei prossimi tre anni
Facebook	88%	56%
Google +	11%	11%
Twitter	48%	44%
Linkedin	24%	33%
Xing	0%	0%
Viadeo	1%	2%
Youtube	44%	45%
Dailymotion	2%	4%
Vimeo	2%	5%
Pinterest	2%	12%
Instagram	27%	43%
Flickr	1%	4%
Slideshare	2%	2%
Blog e forum aziendali	14%	16%
Boggling (ad esempio Blogger, Wordpress)	10%	6%
Micro-blogging & news (Tumblr)	1%	4%
Conference Online/Webinar (Adobe Connect, Skype, ooVoo)	4%	8%
Web Community	12%	17%
Altro	2%	4%

Fonte: ns. elaborazioni

Alla luce di queste considerazioni, lo studio ha, infine, investigato se le capacità di *social CRM* hanno un effetto positivo e significativo sulle CRP, come supposto da H6. I risultati confermano questa ipotesi. Tale risultato è importante perché fornisce nuove evidenze empiriche sulla necessità di utilizzare capacità di *social CRM* per incrementare le CRP rispetto a precedenti studi che, invece, non avevano fatto registrare una relazione positiva e significativa (Choudhury e Harrigan, 2014; Harrigan *et al.*, 2015) fra l'utilizzo di capacità di *social CRM* e le CRP.

6. Conclusioni

Il CRM rappresenta uno strumento critico nella gestione di impresa, al quale il crescente utilizzo dei *social media* ha aggiunto una molteplicità di opportunità e minacce (Greenberg, 2010; van Doorn *et al.*, 2010).

Sulla base della teoria delle DC, lo studio ha analizzato l'influenza delle tecnologie di *social media* sul CRM, la possibilità di adottare un sistema di *social CRM* e l'impatto di tale sistema sulle CRP.

Per testare le ipotesi della ricerca è stato adottato un modello SEM-PLS su un campione di 90 manager di imprese italiane di piccole, medie e grandi dimensioni ed operanti in diversi settori. I risultati del modello confermano l'influenza positiva e significativa degli effetti congiunti dei *social media* e del CRO sulle capacità di *social CRM* e di quest'ultime sulle CRP. I risultati confermano, inoltre, che l'utilizzo dei *social media*, da solo, non ha effetti significativi sulle CRP.

Lo studio contribuisce all'avanzamento degli studi di management e fornisce alcune significative implicazioni manageriali.

Per quanto concerne il contributo agli studi di management, in primo luogo il lavoro propone il concetto di capacità di *social CRM*, analizzandone gli elementi costitutivi e dimostrando che le capacità di *social CRM* possono contribuire all'incremento delle CRP. In secondo luogo, sulla base delle nostre conoscenze, questo è uno dei pochi studi che esamina nel contesto italiano il concetto di capacità di *social CRM* e il suo impatto sulle CRP. Infine, in accordo con la teoria delle DC, lo studio introduce l'analisi degli effetti congiunti del CRO e dell'USM sulle capacità di *social CRM* e sulle CRP. I risultati della ricerca dimostrano che l'effetto positivo e significativo delle capacità di *social CRM* sulle CRP deriva dalla combinazione delle tecnologie di *social media* con altre risorse e competenze presenti nell'impresa (ad esempio il CRO). Pertanto, l'utilizzo dei *social media*, da solo, non è sufficiente a creare un efficiente ed efficace sistema di *social CRM* e ad incrementare le CRP, risultato ottenibile, invece, mediante l'utilizzo congiunto dei *social media* con le altre risorse e competenze di impresa.

Da un punto di vista manageriale, invece, se le imprese hanno interesse a sviluppare relazioni di lungo termine con i clienti per consolidare il legame con essi, fidelizzarli e incrementare il tasso di *retention*, i *social media* rappresentano strumenti in grado di offrire un prezioso contributo. Tali tecnologie costituiscono, infatti, per gli uomini di marketing, un efficace strumento attraverso il quale interagire con i consumatori e stabilire con essi un'interazione continua e in tempo reale, finalizzata ad acquisire informazioni utili a perfezionare l'offerta dell'impresa e arricchirla con proposte in grado di anticipare o rispondere alle esigenze della clientela incrementando le CRP (Greenberg, 2010; Hennig-Thurau *et al.*, 2010). Pertanto, la sfida per le imprese è quella di monitorare i diversi *social media* e filtrare la grande quantità di informazioni da essi reperibili. In altri termini, le imprese dovrebbero identificare i *social media* che i propri clienti utilizzano maggiormente e sviluppare una presenza al loro interno, in modo da monitorare il comportamento dei clienti, comprenderne le esigenze e le opinioni, individuarne le tendenze nei comportamenti d'acquisto per sviluppare un atteggiamento proattivo che permetta da un lato di adattare tempestivamente l'offerta ai bisogni del consumatore e, dall'altro, di offrire assistenza e risolvere eventuali problematiche.

Il lavoro presenta infine anche alcuni limiti e futuri percorsi di ricerca.

In primo luogo lo studio è stato condotto su un campione di limitate dimensioni. Future ricerche dovrebbero quindi testare il modello su un più ampio campione per avvalorarne i risultati.

In secondo luogo, l'analisi è stata svolta su un campione alquanto eterogeneo in termini di settori, classi dimensionali e tipologia di clienti serviti (B2B o B2C). Futuri studi dovrebbero, pertanto, confermare i risultati del modello testandolo su campioni suddivisi per classe dimensionale e/o settore di attività e/o tipologia di clienti serviti (ad esempio B2B o B2C).

In terzo luogo, in linea con precedenti ricerche sul tema (Choudhury e Harrigan, 2014; Harrigan *et al.*, 2015; Rapp *et al.*, 2010; Trainor *et al.*, 2014), il questionario è stato somministrato solo alle posizioni apicali delle imprese. Sebbene molti studi suggeriscano che raccogliere dati dalle posizioni apicali sia utile in virtù dell'elevata conoscenza dell'impresa da parte di questi soggetti, altra letteratura (Baird e Parasnis, 2011) sottolinea l'esistenza di significative differenze nella percezione dei *social media* da parte del *top* e del *middle management* d'impresa. Conseguentemente, futuri studi potrebbero investigare come i differenti livelli organizzativi percepiscono l'utilità dei *social media* nella gestione della relazione con il cliente.

Infine, il contributo analizza l'impatto del *social CRM* sulle CRP a livello aggregato, senza valutarne gli effetti su ogni fase del ciclo di vita del cliente. Ricerche future potrebbero quindi approfondire i risultati del presente studio analizzando gli effetti dell'utilizzo del *social CRM* sulle fasi di acquisizione, mantenimento e fidelizzazione del cliente. Tali avanzamenti potrebbero infatti offrire non soltanto un contributo teorico agli studi di management, ma anche aiutare le imprese a comprendere in quale fase della relazione con il cliente le capacità di *social CRM* risultino di maggiore utilità.

Infine, l'indice adottato per misurare l'utilizzo dei *social media* fa riferimento solo al numero di strumenti *social* utilizzati dalle imprese. Sebbene questo metodo di misurazione sia stato ampiamente utilizzato in letteratura, non è tuttavia esente da limiti. Ad esempio, alcuni dei *social media* analizzati nello studio possono essere più utili per determinate tipologie di imprese (ad esempio imprese B2B piuttosto che B2C). Future ricerche potrebbero proporsi di sviluppare un indice di misurazione dell'utilizzo dei *social media* che sia in grado di cogliere le differenze fra le imprese sulla base, ad esempio, del settore di attività o che sia in grado di misurare non solo l'utilizzo di una tecnologia, ma anche la sua intensità d'uso. In sintesi, l'adozione di un più robusto indice USM potrebbe fornire una fotografia più chiara di come tali strumenti si legano a differenti capacità e *performance*.

Bibliografia

- BAIRD C.H., PARASNIS G. (2011), "From social media to social customer relationship management", *Strategy and Leadership*, vol. 39, n. 5, pp. 30-37.
- BANKER R.D., BARDHAN I.R., CHANG H., LIN S. (2006), "Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance", *MIS Quarterly*, vol. 30, n. 2, pp. 315-337.

- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BEARDEN W.O., NETEMEYER R.G., HAWS K.L. (2011), *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*, Sage, Los Angeles.
- BOULDING W., STAELIN R., EHRET M., JOHNSTON W.J. (2005), "A Customer relationship management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, pp. 155-166.
- BRODIER J., HOLLEBEEK L.D., JURIC B., ILIC A. (2011), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 252-271.
- CHANG W., PARK J.E., CHAIY S. (2010), "How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 8, pp. 849-855.
- CHEN I.J., POPOVICH K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM)", *Business Process Management Journal*, vol. 9, n. 5, pp. 672-688.
- CHEN J.S., CHING R.K.H. (2007), "The effects of Information and Communication Technology on Customer relationship management and customer lock-in", *International Journal of Electronic Business*, vol. 5, n. 5, pp. 478-498.
- CHERUBINI S., PATTUGLIA S. (2012), *Social media Marketing. Consumatori, imprese, relazioni*, Franco Angeli, Milano.
- CHOUDHURY M.M., HARRIGAN P. (2014), "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 22, n. 2, pp. 149-176.
- COLTMAN T. (2007), "Can superior CRM capabilities improve performance in banking", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 12, n. 2, pp. 102-114.
- COOPER M.J., GWIN C.F., WAKEFIELD K.L. (2008), "Cross-functional interface and disruption in CRM projects: Is marketing from Venus and information systems from Mars?", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 4, pp. 292-299.
- CRONBACH L.J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, vol. 16, n. 3, pp. 297-334.
- DAY G.S. (1994), "The Market-Drive Capabilities Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 37-52.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10-11, pp. 1105-1121.
- FINOTTO V., MICELLI S. (2010), "Web e Made in Italy: la terra di mezzo della comunicazione d'impresa", *Mercati e Competitività*, vol. 4, pp. 101-119.
- FORNELL C., LARCKER D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- GEFEN D., STRAUB D.W., RIGDON E.E. (2011), "An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research", *MIS Quarterly*, vol. 35, n. 2, pp. III-XIV.
- GORDINI N., RANCATI E. (2014), *Content marketing e creazione di valore - Aspetti definitivi e metriche di misurazione*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- GORDINI N., RANCATI E. (2015), "Entrepreneurship and growth of small family firms. Evidence from a sample of the artistic craftsmen of Florence", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 98, pp. 169-194.

- GORDINI N., VEGLIO V. (2014), "Customer relationship management and Data Mining", in *Handbook of Research on Novel Soft Computing Intelligent Algorithms* (pp. 1-40), IGI Global.
- GORDINI N., VEGLIO V., (2016), "Customers churn prediction and marketing retention strategies. An application of support vector machines based on the AUC parameter-selection technique in B2B e-commerce industry", *Industrial Marketing Management*, vol. 62, pp. 100-107.
- GREENBERG P. (2010), "The impact of CRM 2.0 on customer insight", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 25, n. 6, pp. 410-419.
- GUPTA S., HANSENS D., HARDIE B., KAHN W., KUMAR V., LIN N., RAVISHANKER N., SRIRAM S. (2006), "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*, vol. 9, n. 2, pp. 139-155.
- HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HAMBRICK D.C., MASON P.A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 193-206.
- HARRIGAN P., RAMSEY E., IBBOTSON P. (2011), "Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs", *Journal of Marketing Management*, vol. 27, n. 5-6, pp. 503-529.
- HARRIGAN P., SOUTAR G., CHOUDHURY M.M., LOWE M. (2015), "Modelling CRM in the social media age", *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 23, n. 1, pp. 27-37.
- HENNIG-THURAU T., MALTHOUSE E.C., FRIEGE C., GENSLER S., LOBSCHAT L., RANGASWAMY A., SKIERA B. (2010). "The Impact of New Media on Customer Relationships", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 311-330.
- HILLEBRAND B., NIJHOLT J.J., NIJSSEN E.J. (2011), "Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 4, pp. 592-608.
- HOOLEY G.J., GREENLEY G.E., CADOGAN J.W., FAHY J. (2005), "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 1, pp. 18-27.
- JAYACHANDRAN S., SHARMA S., KAUFMAN P., RAMAN P. (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 177-192.
- KANUK L., BERENSON C. (1975), "Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review", *Journal of Marketing Research*, vol. 12, n. 4, pp. 440-453.
- KOHLI A., JAWORSKI B. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n. 2, pp. 1-18.
- MALTHOUSE E.C., HAENLEIN M., SKIERA B., WEGE E., ZHANG M. (2013), "Managing Customer Relationships in the Social media Era: Introducing the Social CRM House", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 4, pp. 270-280.
- MCLURE WASKO M., FARAJ S. (2005), "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice", *MIS Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 35-57.

Roberto Chierici
Nicolò Gordini
Dal CRM al social
CRM: uno strumento
per incrementare le
performance della relazione
con il cliente

- MORETTI A., TUAN A. (2014), "Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution ? A first step analysis", *Sinergie*, n. 93, pp. 115-137.
- NARVER J.C., SLATER S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. October, pp. 20-35.
- NAYLOR R.W., LAMBERTON C.P., WEST P.M. (2012), "Beyond the "Like" Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social media Settings", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 6, pp. 105-120.
- NEVO S., WADE, M. (2010), "The formation and value of IT-enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships", *MIS Quarterly*, pp. 163-183.
- PAYNE A., FROW P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 167-176.
- PAYNE A., FROW P. (2006), "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, , pp. 135-168.
- PEPPARD J., WARD J. (2004), "Beyond strategic information systems: towards an IS capability", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, n. 2, pp. 167-194.
- RAI A., PATNAYAKUNI R., SETH N. (2006), "Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities", *MIS Quarterly*, vol. 30, n. 2, pp. 225-246.
- RAPP A., AHEARNE M., MATHIEU J., RAPP T. (2010a), "Managing sales teams in a virtual environment", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 27, n. 3, pp. 213-224.
- RAPP A., TRAINOR K.J., AGNIHOTRI R. (2010b), "Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 11, pp. 1229-1236.
- RAVINCHANDRAN T., LERTWONGSATIEN C. (2005), "Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective", *Journal of Management Information Systems*, vol. 21, n. 4, pp. 237-276.
- REINARTZ W., KRAFFT M., HOYER W.D. (2004), "The Customer relationship management Process : Its Relationship Management Measurement and", *Journal of Marketing*, vol. 41, n. 3, pp. 293-305.
- RIVARD S., POIRIER G., RAYMOND L., BERGERON F. (1997), "Development of a measure to assess the quality of user-developed applications", *ACM SIGMIS Database*, vol. 28, n. 3, pp. 44-58.
- ROBERTS N., GROVER V. (2012), "Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation", *Journal of Management Information Systems*, vol. 28, n. 4, pp. 231-270.
- RYALS L. (2005), "Making Customer relationship management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 252-261.
- SCHUMACKER R.E., LOMAX R.G. (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (third)*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- SIN L.Y.M., TSE A.C.B., YIM F.H.K. (2005), "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 11/12, pp. 1264-1290.
- SONG M., DROGE C., HANVANICH S., CALANTONE R. (2005), "Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 259-276.
- SRINIVASAN R., MOORMAN C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer relationship management in Online Retailing", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 193-200.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- THRASSOU A., VRONTIS D. (2008), "Internet marketing by SMEs: towards enhanced competitiveness and internationalisation of professional services", *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, vol. 4, n. 2/3, pp. 241-261.
- TRAINOR K.J. (2012), "Relating Social media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 32, n. 3, pp. 317-331.
- TRAINOR K.J., ANDZULIS J., RAPP A., AGNIHOTRI R. (2014), "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 6, pp. 1201-1208.
- VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C. (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 253-266.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to for Logic Marketing", *The Journal of Marjeting*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VERHOEF P.C., REINARTZ W.J., KRAFFT M. (2010), "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 247-252.
- VORHIES D.W., MORGAN N.A. (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 1, pp. 80-94.

Roberto Chierici
Nicolò Gordini
Dal CRM al social
CRM: uno strumento
per incrementare le
performance della relazione
con il cliente

Costrutti e Item	Fonte	α di Cronbach
<i>Orientamento alla relazione con il cliente</i>		0.82
I vostri dipendenti sono incentivati a focalizzarsi sulla relazione con i clienti	Harrigan <i>et al.</i> (2015); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Sin <i>et al.</i> (2005)	
All'interno della vostra azienda, il mantenimento della relazione con i clienti è considerata una priorità	Harrigan <i>et al.</i> (2015); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Sin <i>et al.</i> (2005)	
Nella vostra azienda, le relazioni con il clienti sono considerate come un asset strategico	Harrigan <i>et al.</i> (2015); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Sin <i>et al.</i> (2005)	
La vostra azienda è impegnata nel personalizzare l'offerta sulla base delle esigenze di specifiche categorie di clienti	Harrigan <i>et al.</i> (2015); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Sin <i>et al.</i> (2005)	
La vostra azienda è impegnata nel personalizzare l'offerta sulla base delle esigenze del singolo cliente	Harrigan <i>et al.</i> (2015); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Sin <i>et al.</i> (2005)	
<i>Utilizzo social media</i>		0.76
Facebook	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Google +	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Twitter	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Linkedin	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Xing	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Viadeo	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Youtube	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Dailymotion	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Vimeo	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Pinterest	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Instagram	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Flickr	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Slideshare	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Blog e forum aziendali	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Bogging (ad esempio Blogger, Wordpress)	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Micro-blogging & news (Tumblr)	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	

segue ...

... continua

**Roberto Chierici
Niccolò Gordini**
Dal CRM al social
CRM: uno strumento
per incrementare le
performance della relazione
con il cliente

Conference Online/Webinar (Adobe Connect, Skype, ooVoo)	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Web Community	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
Altro	Choudhury <i>et al.</i> , (2014); Harrigan <i>et al.</i> , (2015); Trainor <i>et al.</i> , (2014); Nostra elaborazione	
<i>Capacità di Social CRM</i>		0.81
La vostra azienda ha implementato o utilizza attualmente un sistema e una strategia di CRM?	Trainor <i>et al.</i> (2014); Nostra elaborazione	
Utilizza i social media per individuare/rispondere ai cambiamenti del settore (es. concorrenti)	Trainor <i>et al.</i> (2014)	
In generale come giudica la qualità del sistema di CRM implementato dalla sua azienda?	Nostra elaborazione	
Utilizza i social media per veicolare informazioni tra i diversi dipartimenti della sua azienda?	Trainor <i>et al.</i> (2014)	
Se dovesse giudicare l'integrazione tra social media e sistema di CRM della sua azienda, quanto siete soddisfatti?	Nostra elaborazione	
I social media vi aiutano ad identificare potenziali clienti	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media alimentano i vostri sistemi di raccolta dati relativi ai clienti potenziali di maggior valore	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi consentono di differenziare la comunicazione in accordo con i diversi target di potenziali clienti	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano a promuovere una maggiore conoscenza del brand	Choudhury <i>et al.</i> 2014	
Grazie ai social media è migliorata l'interazione con i clienti potenziali e la capacità di sviluppare nuove idee	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano ad interagire con i clienti insoddisfatti e pronti all'abbandono	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano a ristabilire relazioni con i clienti inattivi/ persi	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano a migliorare la vostra capacità di trasformare i prospect in clienti	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
Le informazioni raccolte attraverso i social media migliorano la capacità dell'azienda di misurare il customer lifetime value	Choudhury <i>et al.</i> (2014); Jayachandran <i>et al.</i> (2005)	
Le informazioni raccolte attraverso i social media migliorano la capacità dell'azienda di misurare la customer retention	Choudhury <i>et al.</i> (2014); Jayachandran <i>et al.</i> (2005)	
Le informazioni raccolte attraverso i social media migliorano la capacità dell'azienda di misurare la customer loyalty	Choudhury <i>et al.</i> (2014); Jayachandran <i>et al.</i> (2005)	
I social media vi aiutano a sviluppare i programmi di fedeltà offerti dall'azienda ai clienti	Bearden <i>et al.</i> (2011); Rapp <i>et al.</i> (2010a, 2010b); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano a generare e gestire la customer experience	Bearden <i>et al.</i> (2011); Rapp <i>et al.</i> (2010a, 2010b); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano a individuare i vostri attuali clienti più profittevoli	Bearden <i>et al.</i> (2011); Rapp <i>et al.</i> (2010a, 2010b); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media vi aiutano a fidelizzare i vostri clienti più profittevoli	Bearden <i>et al.</i> (2011); Rapp <i>et al.</i> (2010a, 2010b); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
I social media rappresentano un canale fondamentale per il customer care ed il servizio post-vendita della vostra azienda	Bearden <i>et al.</i> (2011); Rapp <i>et al.</i> (2010a, 2010b); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
Le informazioni raccolte attraverso i social media migliorano la capacità di pianificazione delle azioni della forza vendita	Choudhury <i>et al.</i> (2014); Jayachandran <i>et al.</i> (2005)	
Le informazioni raccolte attraverso i social media permettono di supportare l'attività di marketing e branding	Choudhury <i>et al.</i> (2014); Jayachandran <i>et al.</i> (2005)	

segue ...

Grazie ai social media è migliorata l'interazione con i clienti attuali	Choudhury <i>et al.</i> (2014); Jayachandran <i>et al.</i> (2005)	
I social media vi consentono di personalizzazione l'offerta sulla base delle esigenze dei clienti	Choudhury <i>et al.</i> (2014)	
Attraverso l'interazione con i vostri clienti tramite i social media, la vostra azienda studia e sviluppa innovazioni di prodotto/servizio	Choudhury <i>et al.</i> (2014)	
I social media vi aiutano a monitorare e gestire i sistemi di passaparola positivi (customer referral)	Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
La vostra azienda interviene attivamente nei processi di customer referral e passaparola all'interno dei canali social direttamente gestiti da voi (Es. blog aziendale, forum aziendale, pagina Facebook aziendale...)?	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
La vostra azienda interviene attivamente nei processi di customer referral e passaparola all'interno dei canali social non direttamente gestiti da voi?	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
Pensando all'uso che la sua azienda fa dei social media, lei direbbe che vi aiutano nell'attività di cross-selling con i vostri clienti	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
Pensando all'uso che la sua azienda fa dei social media, lei direbbe che vi aiutano nell'attività di up-selling con i vostri clienti	Bearden <i>et al.</i> (2011); Reinartz <i>et al.</i> (2004)	
<i>Performance della relazione con il cliente</i>		0.74
Quando acquistate nuovi clienti, questi tendono a rimanere con voi a lungo	Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Trainor <i>et al.</i> (2014)	
La vostra azienda ha raggiunto buoni livelli di customer satisfaction rispetto ai vostri concorrenti	Hooley <i>et al.</i> (2005); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Rapp <i>et al.</i> (2010b)	
In media avete registrato tassi di fedeltà da parte della vostra clientela superiori a quelli che di solito hanno i vostri concorrenti	Hooley <i>et al.</i> (2005); Rapp <i>et al.</i> (2010b); Trainor <i>et al.</i> (2014)	

Fonte: ns. elaborazioni

Academic or professional position and contacts

Roberto Chierici

Research Fellow of Management
University Bicocca Milano - Italy
e-mail: roberto.chierici@unimib.it

Niccolò Gordini

Senior Research Consultant
CRIET
e-mail: niccologordini@me.com



Creating competitive advantage through knowledge sharing in the digital economy

Received
11th February 2016

Revised
1st April 2016

Accepted
9th December 2016

Angelo Presenza - Murat Yucelen - Serkan Gursoy
Angelo Camillo

Abstract

Purpose of the paper: Starting from an extensive literature review on Knowledge Sharing (KS), this paper aims to identify factors influencing KS and to identify the impact of these factors on the use of Information and Communication Technologies (ICTs).

Methodology: Using the Theory of Reasoned Action, we collect data by applying snowball methodology. We then analyze three major determinants of individuals' KS attitude - expected rewards, expected associations, and expected contribution - and consequently attitude as a determinant of their intention to share knowledge. In turn, KS intention is suggested as an immediate predictor of KS behavior.

Findings: Results suggest that KS beliefs, attitudes, intentions and behavior impact on the individual use of ICT, whether in its instant or constant form. Results also confirmed that ICT is involved in the whole KS process and represents a critical component.

Research limits: The most evident limit is related to the limited generalizability of the sample investigated from which it follows that our conclusions are only tentative. We focus (the second limit) only on the salient beliefs which affect the KS attitude, because we assume that the KS behavior is motivated and executed mainly at the individual level.

Practical implications: Findings highlight how important is for organizations to provide constant ICT tools to direct its members to develop attitude, intention and behavior for enacting KS. Within this frame, they would have the ability to monitor the role of each determinant in knowledge accumulation among their members.

Originality of the paper: This paper attempts to confirm ICT as the critical component of entire KS process. In this sense, it analyzes the impact of expected rewards, expected associations, and expected contribution on the choice of ICT.

Key words: knowledge sharing; ICT; quantitative analysis; theory of reasoned action

1. Introduction

The strategic management of knowledge resources is considered as one of the key sources of sustainable competitive advantage and, ultimately, the primary driver of a firm's value (Grant, 1991; 1996; Spender 1996; Teece, 2000; Vicari, 2008; Tardivo, 2008).

In order to be able to capitalize on these resources, organizations are increasingly moving away from the search for mass production

efficiencies, as well as hierarchical and bureaucratic structures to get closer to new organizational forms, aimed at creating learning and knowledge exchange (Daft and Lewin, 1993). It follows that there is a rapid spread of new ways of creating, finding and sharing knowledge. While innovative practices in knowledge management create opportunities for organizations and individuals, they also implicate new challenges when confronting the development of strategic agendas worldwide. Digital technologies are changing our relationship with information: in fact, they are changing how we create, distribute and consume knowledge. Many of these changes have profound, far-reaching implications not only in terms of the scale, access and availability of knowledge, but also with respect to the relationship of individuals with this knowledge.

In an Information Age in which employers are “knowledge workers” and the amount of “information” expands exponentially with the use of Information and Communication Technologies (ICTs), managing knowledge in all of its forms has become a major organizational challenge (Becker, 2007). Knowledge management has been defined as the process of capturing, storing, sharing, and using knowledge (Davenport and Prusak 1998). Nonaka (1994) and Hansen and Avital (2005) have already showed that organizational knowledge and, in particular, its sharing (knowledge sharing) constitute a strong foundation of business performance.

These actions and interactions create the knowledge economy, which refers to an ever transforming economy where most of the capital major capital is invested in “knowledge based” assets such as R&D, design, software, and human and organizational capabilities. The use of knowledge-based assets in today’s digital economy is the result of major changes in three major economic and social forces which collectively prompted the radical change in economic structures: the introduction of dynamic and increasingly powerful ICT, globalization and the growing standards of living in advanced industrialized economies (Brinkley et al 2009).

Knowledge sharing (KS) concerns the willingness of individuals to share the knowledge they have acquired or created with others (Gibbert and Krause, 2002). The sharing of knowledge is a key process without which an organization may lose many of the benefits resulting from effective coordination among organizational functions and resources (Wasko and Faraj, 2000; Jarvenpaa and Staples, 2000; Bock *et al.*, 2005; Chen and Hung, 2010).

New technologies provide various means that can be of aid in overcoming KS barriers. Based on this paradigm, many initiatives have been undertaken by organizations to consolidate, accumulate, disseminate and manage the many aspects of the knowledge possessed by their members, especially through the use of new ICT. Several studies (Jarvenpaa and Staples, 2000; van den Hooff and de Leeuw van Weenen, 2004; Choi *et al.*, 2010) have revealed that the use of ICT can significantly impact KS in organizations by enhancing the KS process and reducing KS barriers.

Although the benefits related to the use of ICT in KS may be evident, the real question on the use of technology still seems to be posed in terms of human resource management and individual motivations. As knowledge is rooted in individuals’ minds, it is important to understand

what exactly motivates them to share it in order to design and implement effective KS schemes in organizations. In fact, as Davenport (1997) has already affirmed, it is often unnatural. People will not readily share their knowledge as they think their knowledge is valuable and important, rather, storing knowledge while looking suspiciously upon knowledge from others is the natural tendency. In addition, this natural tendency is difficult to change. It follows that technological barriers seem to represent a minor obstacle compared to the difficulties in engaging people and persuading them to share their knowledge.

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Serkan Gursoy
Angelo Camillo
Creating competitive
advantage through
knowledge sharing in the
digital economy

Only when individual knowledge is translated into organizational knowledge can the organization start to effectively manage this vital resource. Therefore, determining which factors promote or impede the sharing of knowledge within organizations constitutes an important area of research (Du *et al.*, 2007; Homan *et al.*, 2008).

In this regard, this paper maintains that organizations should be especially concerned about how to manage the ways in which individuals' motivation affects their behaviors. More precisely, the purpose of this study is to deepen the understanding of the determinants that influence individuals' decision to share their knowledge. These determinants can support or constrain the individual's KS behavior in organizations. It is therefore important to comprehend how they could influence the KS behavior of individuals.

The central research proposition of this article is the following: expected rewards, expected associations, and expected contributions are suggested as the major determinants of individuals' KS attitude; consequently, attitude is considered as a determinant of their intention to share knowledge. KS intention is then proposed as an immediate predictor of KS behavior. The study also attempts to investigate individuals' expectations, attitudes and behavior with respect to the use of different modes of ICT as KS enablers.

The paper is organized as follows. The next section introduces the literature related to KS and its determinants, followed by an explanation of the research model with the specification of the hypotheses to be tested. The methods section delineates the target group, the sample and applied measures. Results are displayed and subsequently discussed in terms of main findings, limitations and implications. Finally, concluding remarks, including recommendations for further research, are presented.

2. Theoretical background and hypotheses development

In this particular study, knowledge is considered as the information that is stored in the minds of individuals in relation to procedures, facts, concepts, ideas and judgments that can help an individual to take action (e.g., solve work-related problems, use a machine, write a research paper) (Alavi and Leidner, 2001).

The general assumption is that understanding the KS process among individuals represents one step towards a better understanding of KS as a whole in organizations. It follows that KS can be understood as a social interaction culture in which employees swap work-related experiences,

skills, and know-how with colleagues (Cummings, 2004; Lin, 2007) while delivering task information and know-how that may help them do something better, solve problems more quickly and develop new ideas (Cummings, 2004). KS encourages individuals to think critically, express their creativity, and generate new knowledge. In so doing, it ultimately leads to the enhancement of the firm's innovation capability (Lin, 2007; Antal and Richebé, 2009).

As knowledge is embedded in individuals' minds, it is essential to recognize what motivates them to share it. Employees' intrinsic motivation has been found to strongly influence employees' behaviors in sharing knowledge and information with colleagues (Osterloh and Frey, 2000; Bock *et al.*, 2005; Cabrera *et al.*, 2006). Intrinsic motivation characterizes those individuals who perform an activity (e.g. task, action, etc.) for its inherent satisfaction and interest rather than for other consequences it may produce.

With the advent of the knowledge management paradigm, researchers examined many variables believed to affect the individual's KS behavior. In this study, Ajzen and Fishbein's (1980) theory of reasoned action (TRA) was employed to investigate factors affecting individuals' attitude toward KS. The TRA is regularly utilized to estimate and define behaviors in social psychology (Lin, 2007). The TRA proposes that an individual's behavior is predicted by his/her behavioral intention, which in turn is determined by the individual's attitude towards and subjective norm regarding the behavior. Each attitude and subjective norm is affected by a set of salient beliefs. An individual may have a large number of beliefs about a given behavior, but he/she can only attend to a relatively small number of beliefs at a specific moment (Ajzen and Fishbein, 1980). The attended beliefs are salient beliefs, which are prioritized uppermost in the individual's mind.

Attitude is settled by "behavioral beliefs" regarding the likely consequences of performing the behavior. A subjective norm is determined by "normative beliefs", which concern the likelihood that important referents encourage or discourage the behavior. The fundamental assumption of the TRA is that human beings are rational and that they make systematic use of available information to form beliefs (Fishbein and Ajzen, 1975).

Several researchers have used the TRA to study KS behavior. Ding and Ng (2009) empirically tested the TRA model in predicting architects' KS behavior in project design teams. They found that attitude is more important than subjective norms in determining architects' KS intention. Bock and Kim (2002) studied salient beliefs associated with KS attitude. They identified expected association and expected contribution as two significant determinants of individuals' attitude towards KS. Starting from the TRA, Bock *et al.* (2005) developed a comprehensive research model examining factors supporting or inhibiting individual KS intention. The results indicate that anticipated reciprocal relationships positively affect attitude towards KS, while sense of self-worth influences the subjective norm of KS.

In this paper three variables are proposed as the salient beliefs for the KS attitude. Starting from the work of Bock and Kim (2002), the three

factors assumed as perceived benefits are expected rewards, expected associations, and expected contribution. These factors constitute the major determinants of an individual's KS attitude, while attitude is a determinant of the intention to share knowledge.

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Serkan Gursoy
Angelo Camillo
Creating competitive
advantage through
knowledge sharing in the
digital economy

2.1 Expected rewards

KS will occur when its rewards exceed its costs (Kelley and Thibaut, 1978; Constant *et al.*, 1994). That is why many researchers have emphasized incentive systems for successful knowledge management. This is connected to the concept of extrinsic motivation, which refers to individuals gaining tangible rewards or valuable outcomes in return for their KS contribution (Deci and Ryan, 1980). It follows that an individual's willingness to share knowledge is determined by the perceived expected benefits that can be reaped such as monetary rewards, promotion, educational opportunity and enhanced expertise (Moore and Benbasat, 1991). In other words, individuals are more likely to share knowledge when they have strongly perceived the relative advantage of KS.

Hence, expected rewards imply that if employees believe they will receive extrinsic benefits from their KS, they will develop a more positive attitude towards its practice:

H1: Expected rewards will have a positive effect on an individual's attitude towards KS.

2.2 Expected associations

Expected associations suggest that if employees believe they could improve their relationship with other employees by offering their knowledge, they would develop a more positive attitude towards KS (Gupta and Joshi, 2012).

H2: Expected associations will have a positive effect on an individual's attitude towards KS.

2.3 Expected contribution

Expected contribution refers to the idea that if employees believe they could make contributions to the organization's performance, they would develop a more positive attitude towards KS (Bock and Kim, 2002).

H3: Expected contribution will have a positive effect on attitude towards KS.

2.4 Individual's KS attitudes and individual's intention to share knowledge

Attitudes can be termed as a determining factor of people's behavior. An attitude is a learned disposition that determines a positive or negative response to a specific object, situation, institution, or person (Aiken,

2000). An attitude reflects what the individual is and, therefore provides people with a framework within which to interpret the world and integrate new experiences. Attitudes affect people in everything they do and reflect on what they are. Thus, by understanding an individual's attitude towards something, it is possible to predict his/her overall pattern of behavior towards the object.

An attitude directed toward a behavior is a precursor to an individual's intention of performing a behavior (Brock and Kim, 2002). In the context of this study, this implies that if a worker has a favorable attitude towards sharing his/her knowledge with other workers, there is a high possibility that he/she will share available knowledge. A less favorable attitude may result in little or no knowledge being shared.

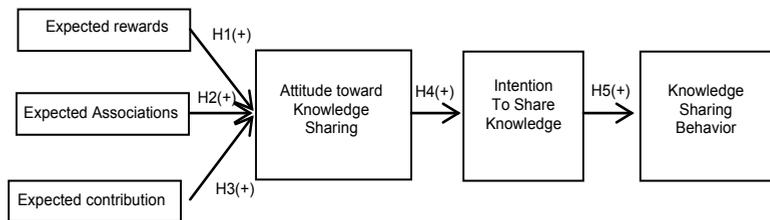
Hypotheses 4 and 5 examine the relationship between KS attitude and intention, and the relationship between intention and behavior in the KS context.

H4: Attitude toward KS will have a positive effect on an individual's intention to share knowledge.

H5: Intention to share knowledge will have a positive effect on an individual's KS behavior.

The above discussion is summarized in the research model illustrated in Figure 1.

Fig. 1: Research Model



Source: Adapted from Brock and Kim, 2002

2.5 The individual's usage of ICT

ICT is considered as an important enabler in knowledge management (Davenport, 1997; Ruggles, 1998, O'Dell and Grayson, 1998). In other words, ICT facilitates knowledge transfer not only through the exchange of data but also the exchange of knowledge. In today's digital world, knowledge transfer can be made at exponentially high speed that is invisible to the human eye. Nonetheless, this requires a double transformation process: from knowledge to information and then to data, and back from to information, and finally, to knowledge and its management.

Bolisani and Scarso (1999) claimed that the transfer of knowledge (especially in its tacit form) often requires proximity between the transmitter and the receiver. For example, videoconferencing and virtual

chat rooms may aid the transfer of tacit knowledge by enabling virtual proximity between players while information (especially the codified form) may be distributed worldwide with the touch of a button. In line with this viewpoint, it is helpful to consider ICT in two forms: as “information tools” and as “communication tools”. These labels may become especially necessary because of the fact that some values are built upon “instrumental” and “expressive” information forms (Raber and Budd, 2003).

In addition to these issues, ICT tools need to be formulated in accordance to their formats and contents which communicate both informative and cognitive elements (Pigg and Crank, 2004). Researchers attempted to classify ICT applications in line with facilitated relationships among users (Altheide, 1994, cited in Pigg and Crank, 2004). According to Altheide (1994), different formats with the same information and communication technologies are brought together both “doing it” and “reporting it”. On this basis, Internet usage has created different formats for information technology that enable a flow of communication that is not passive, but rather a two-way transaction, like e-mails, chatting, and the use of social media. With regard to this classification, DiMaggio *et al.* (2001) suggest that online communities interacting via the Internet present some differences when compared with earlier technologies. The Internet offers different modes of communication (broadcasting, individual searching, and group discussion) and different kinds of contents (text, audio, visual images) in a single medium. Consequently, Pigg and Crank (2004) differentiate between information and communication functions.

The information function is complex because an Internet-based information transfer can take place using a variety of features of the network (Pigg and Crank, 2004). Information transfer can be “active”, in that people share information using various communication features provided by online networks, including e-mail and video conferencing, or it can be “passive”, based on one person’s search for resources on the Internet and using, for example, its archiving or knowledge management capabilities. According to these authors, the communication function refers to the acts of transmitting information of different types, e.g., ideas and feelings, from one person to another. Pigg and Crank (2004) also propose that the communication function is multi-faceted and interactive, including text, audio and video. At the same time, it may also be executed in real-time (as in VOIP), asynchronous, or archival/historical form.

Grounded on these challenges in classifying ICT based on its format and the role in users’ relations, Yuan *et al.*, (2013) consider the role of ICT tools in KS by dividing ICT into the following three groups: Social media tools - as a generator of KS among community members, communication tools - as a channel for KS, and long standing tools. They state that social media can better address the challenges confronting KS because using social media helps users to develop better awareness of both other users’ expertise (e.g., from employees’ profiles) and their personal lives (e.g., from status updates). In contrast, communication tools connect users (transmitter and receiver) directly, are highly informative and, more importantly, most efficient in providing up-to-date information. Besides, they may help build stronger connections between users and therefore

make providers more motivated to share knowledge (Yuan *et al.*, 2013). Based on the given discussion, as a KS platform, social media tools and communication tools may lead to basic changes in users' opportunities, motivations and abilities in their sense of building and maintaining trust in the network. Within the frame of the purpose of this study, social media tools are utilized with their constant structure (referred to as constant tools), while communication tools are utilized with their instant real-time structure (referred to as instant tools). This research also includes the most popular ICT used by organizations for KS: e-mail, intranet, institutional social networking tools, file sharing tools, phone or voice over IP systems. It is expected that some of these tools are handled by users for instant interaction, whereas others are preferred for constant linkages (for example: uploading or downloading data/information from knowledge repositories), and others for both types as hybrid tools offering instant and constant connectivity.

In addition to the main constructs presented above and based on the discussion concerning ICT usage, further hypotheses are derived and presented below. The models from which the hypotheses originate are proposed so as to investigate the impact of each group of KS variables on the constructs of ICT.

H6: Expected reward has a significant impact on the use of instant ICT tools.
H7: Expected reward has a significant impact on the use of constant ICT tools.

$$\text{Model 6: } Y_{\text{ins}} = \alpha + \beta_1 \text{Mon}_i + \beta_2 \text{Car}_i + \beta_3 \text{Ben}_i + \epsilon$$

$$\text{Model 7: } Y_{\text{cns}} = \alpha + \beta_1 \text{Mon}_i + \beta_2 \text{Car}_i + \beta_3 \text{Ben}_i + \epsilon$$

Where Y_{ins} represents the instant tools and Y_{cns} represents the constant tools of ICT while Expected rewards are presented as Mon for Money, Car for Career advancement, Ben for Benefit

H8: Expected association has a significant impact on the use of instant ICT tools.
H9: Expected association has a significant impact on the use of constant ICT tools.

$$\text{Model 8: } Y_{\text{ins}} = \alpha + \beta_1 \text{Bnd}_i + \beta_2 \text{Soc}_i + \beta_3 \text{Net}_i + \beta_4 \text{Col}_i + \beta_5 \text{Com}_i + \epsilon$$

$$\text{Model 9: } Y_{\text{cns}} = \alpha + \beta_1 \text{Bnd}_i + \beta_2 \text{Soc}_i + \beta_3 \text{Net}_i + \beta_4 \text{Col}_i + \beta_5 \text{Com}_i + \epsilon$$

Where Y_{ins} represents the instant tools and Y_{cns} represents the constant tools of ICT while Expected associations are presented as Bnd for Bonding, Soc for Socialization, Net for Networking, Col for Collaboration and finally Com for Common Interests.

H10: Expected contribution has a significant impact on the use of instant ICT tools.
H11: Expected contribution has a significant impact on the use of constant ICT tools.

$$\text{Model 10: } Y_{\text{ins}} = \alpha + \beta_1 \text{Prb}_i + \beta_2 \text{Opp}_i + \beta_3 \text{Prc}_i + \beta_4 \text{Pro}_i + \beta_5 \text{Per}_i + \epsilon$$

$$\text{Model 11: } Y_{\text{cns}} = \alpha + \beta_1 \text{Prb}_i + \beta_2 \text{Opp}_i + \beta_3 \text{Prc}_i + \beta_4 \text{Pro}_i + \beta_5 \text{Per}_i + \epsilon$$

Where Y_{ins} represents the instant tools and Y_{cns} represents the constant tools of ICT while Expected contributions are presented as Prb for Problem solving, Opp for new business opportunities, Prc for Improved work processes, Pro for Organizational productivity and finally Per for reaching performance targets.

H12: Knowledge sharing attitude has a significant impact on the use of instant ICT tools.
H13: Knowledge sharing attitude has a significant impact on the use of constant ICT tools.

$$\text{Model 12: } Y_{ins} = \alpha + \beta_1 Gd_i + \beta_2 Ple_i + \beta_3 Val_i + \beta_4 Rig_i + \epsilon$$

$$\text{Model 13: } Y_{cns} = \alpha + \beta_1 Gdi + \beta_2 Ple_i + \beta_3 Val_i + \beta_4 Rig_i + \epsilon$$

Where Y_{ins} represents the instant tools and Y_{cns} represents the constant tools of ICT while Knowledge sharing attitude are presented as Gd for perceiving it as good, Ple for pleasurable, Val for valuable, Rig for righteous.

H14: Knowledge sharing intention has a significant impact on the use of instant ICT tools.
H15: Knowledge sharing intention has a significant impact on the use of constant ICT tools.

$$\text{Model 14: } Y_{ins} = \alpha + \beta_1 Wil_i + \beta_2 Req_i + \beta_3 IntF_i + \beta_4 Eff_i + \beta_5 Use_i + \epsilon$$

$$\text{Model 15: } Y_{cns} = \alpha + \beta_1 Wil_i + \beta_2 Req_i + \beta_3 IntF_i + \beta_4 Eff_i + \beta_5 Use_i + \epsilon$$

Where Y_{ins} represents the instant tools and Y_{cns} represents the constant tools of ICT while Knowledge sharing intention are presented as Wil for willingness, Req for sharing knowledge on request, IntF for intention to increase KS in the future and finally Use for usefulness in the organization.

H16 Knowledge sharing behavior has a significant impact on the use of instant ICT tools.
H17: Knowledge sharing behavior has a significant impact on the use of constant ICT tools.

$$\text{Model 16: } Y_{ins} = \alpha + \beta_1 Man_i + \beta_2 Bp_i + \beta_3 MM_i + \beta_4 IR_i + \beta_5 Exhw_i + \beta_6 Std_i + \epsilon$$

$$\text{Model 17: } Y_{cns} = \alpha + \beta_1 Man_i + \beta_2 Bp_i + \beta_3 MM_i + \beta_4 IR_i + \beta_5 Exhw_i + \beta_6 Std_i + \epsilon$$

Where Y_{ins} represents the instant tools and Y_{cns} represents the constant tools of ICT while Knowledge sharing behavior are presented as Man for manuals, methodologies and models, Bp for best practices, MM for the knowledge transferred via mass media, IR for places or people from whom to retrieve information, Exhw for experience and knowhow and finally Std for skills arising from studies.

3. Methodology

3.1 Sample and data collection

To test the hypotheses developed in the previous section, a survey targeting a randomly selected sample of participants residing in Italy was drawn up and conducted in May 2015 using a snowball sampling technique (Wrenn, *et al.*, 2007). Through referral mechanisms, this technique provides researchers with an ever-expanding set of potential respondents (Goldenberg *et al.*, 2009) in a very inexpensive and efficient way. While this method can recruit an exponentially high number of participants, its main disadvantage is that it is based on a non-random sampling approach, which is considered a convenience, and a non-probability sample.

A draft questionnaire was pilot tested with 30 initial subjects that were students attending the Master on “Management and internationalization of business networks” at the “G. D’Annunzio” University of Chieti-Pescara (Italy) to ensure that its content and wording were free of typos, mistakes and misunderstandings. Students were invited to complete the online questionnaire by clicking on a link embedded in the e-mail. Following this initial stage, the students were invited to forward the revised online questionnaire by email and their Facebook profiles, to their friends, relatives and general contacts (over 18 years of age) residing in Italy. As

stated by Bhutta (2012, p. 57), “online social networking sites (SNSs) offer new ways for researchers to conduct studies quickly, cheaply, and single-handedly, especially when seeking to construct ‘snowball’ samples for exploratory work”.

A total of 622 questionnaires were returned. Of these, 12 were discarded due to missing data. The final result consisted in 610 usable questionnaires. The snowball technique applied created an additional 592 responses or a net incremental effect of 1,933% based on 610 useable responses. The data was analyzed using various quantitative statistical techniques, including factor analysis and multiple regression analysis. The results are presented in Tables 1, 2 and 3.

3.2 Measurement of variables

The questionnaire consists of two parts. The first part of the survey consisted of questions regarding respondents’ demographic characteristics, such as age, gender, position/title, education, field/sector, type of organization, and duration of employment. The second part invited participants to state the extent to which they agreed or disagreed with specific statements on KS behavior, intention, attitudes and associated beliefs together with their level of use of ICT applications. The statements and measures included in the questionnaire were developed on the basis of theory and previous studies (e.g. Bock and Kim, 2002).

Statements were specifically chosen to investigate respondents’ perceptions and attitudes towards KS. The use of ICT is measured by asking respondents to state their usage level of the given tools for KS. All observations about the use of ICT were analyzed by following principal component analysis and named as instant, constant and hybrid tools. Responses were recorded on a 5 point Likert-type scale, with the anchors “strongly agree = 5” and “strongly disagree = 1”. The resulting data is ordinal and can only be strictly analyzed in a very limited and descriptive way through frequency counts. However, it has been decided to treat the data points as representing five equidistant values. The assumption clearly is that the data is interval. Even though the data is not interval (strictly speaking) it is conventional procedure to subject the data resulting from Likert scales to statistical tests designed for interval data (Selltiz *et al.*, 1959, p. 367).

3.3 Constructs of variables

The construct of KS intention is developed by observing the following variables: willingness, acts on request, intention to increase in the future, effectiveness and usefulness to the organization. These variables are grouped and named KS intention by considering the results of the Principal Component Analysis (PCA) presented in Appendix 1-A. The construct of KS attitude is developed by observing the following variables: Perception, pleasure, value and righteousness. These variables are grouped and named KS attitude by considering the results of the PCA presented in Appendix 1-A. The construct of KS beliefs is developed by observing

the following variables: (1) Expected rewards in the form of money, career and benefits; (2) Expected associations in the form of bonding, socialization, networking, collaboration and communication; (3) Expected contribution in the form of problem solving, opportunity creation, process improvement, productivity and performance. These variables are grouped and named KS beliefs by considering the results of the PCA presented in Appendix 1-A. The construct of KS behavior is developed by observing the following variables: Sharing via manuals, best practices, mass media, repositories, experiences and studies. These variables are grouped and named KS behavior by considering the results of the PCA presented in Appendix 1-A.

The constructs of ICT are developed by observing the level of usage with regard to ICT tools: (1) Instant tools are developed in the form of using document sharing tools and voice over IP systems. (2) Constant tools are developed by observing the use of e-mail and intranet systems. Finally, (3) hybrid tools are presented by observing the use of social networking sites. These variables are grouped and named KS behavior by considering the results of the PCA presented in Appendix 1-B. In line with the purposes of this study - and understanding the impact of KS variables on the use of ICT constructs - hybrid tools are dismissed from the analyses due to the necessity to present the contrast between instant and constant use of ICT tools.

4. Main findings

This study aimed at finding the salient beliefs affecting an individual's KS attitude and applying Fishbein and Ajzen's model in the KS context to understand how these factors affect KS behavior. In addition, it attempted to explicate the role of IT as an enabler of KS behaviors. The hypothesized relationships depicted in Figure 1 were tested using IBM SPSS 23 by means of multiple regression analyses. Reliability analysis, performed on the cumulative data set, revealed a Cronbach's Alpha value of .861 which is considered as an adequate level.

4.1 Demography

Detailed descriptive statistics of the respondents' characteristics are shown in Table 1. Respondents' gender is equally divided and the age well distributed across the range. Employees and academics constitute more than half of the population. The education level is generally high, with three quarters of the participants having bachelors and masters degrees. Almost one third of them work in education/formation/research fields and the rest are employed in a variety of sectors. More than one third work in education/research type of organizations. The duration of employment (current or previous job) is evenly distributed.

*Tab. 1: Demographic profile of respondents**

Measure	Items	Frequency	Percent
Gender	Female	299	50.2
	Male	302	49.8
Age	<26	29	5.0
	26-30	120	20.8
	31-40	191	33.1
	41-50	136	23.6
	51-60	92	15.9
	>60	9	1.6
Position/Title	Manager	31	5.1
	Middle-manager	40	6.6
	Employee	171	28.3
	Blue collar	18	3.0
	Academic	174	28.8
	Other	170	28.2
Education	Primary	5	0.8
	Secondary	91	15.1
	Vocational	59	9.8
	Bachelors	251	41.6
	Masters	197	32.7
Field/Sector	Formation/Research	185	31.7
	Administration	56	9.6
	Commerce	36	6.2
	Management	31	5.3
	Human resources	28	4.8
	Marketing	24	4.1
	R&D	21	3.6
	Logistics/Distribution	20	3.4
	Project management	19	3.3
	Production	19	3.3
	Finance	16	2.7
	Other	155	22
	Type of organization	University/Research	218
SME		82	13.7
Public entity		64	10.7
Large corporation		52	8.7
Multinational corporation		42	7.0
School		33	5.5
Other		108	18.0
Employment duration	Less than 3 years	163	27.6
	3-5 years	85	14.4
	6-10 years	109	18.4
	11-20 years	155	26.2
	More than 20 years	79	13.4

**Please note that for some answers the total is not 610 because of non-responses*

Source: our elaboration

4.2 Regression results

Based on the regression results it can be understood that H1, H2, H4 and H5 are partially supported. H3, with regard to expected contribution, has been found to have no significant relationship with KS attitude (Tab. 2).

Tab. 2: Regression results among variables of KS

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Serkan Gursoy
Angelo Camillo
Creating competitive
advantage through
knowledge sharing in the
digital economy

Hypotheses	Variables	R Square	Beta/Sig
H1 Expected Rewards	Knowledge Sharing Attitude	0.215***	
	Monetary		.146**
	Career advancement		None
	Any benefit		-.118*
H2 Expected Associations	Bonding		.328***
	Socialization		.210***
	Networking		-.104*
	Collaboration		-.321***
	Common interests		None
H3 Expected Contribution	Problem solving		None
	New business opportunities		None
	Improved work processes		None
	Organizational productivity		None
	Reaching performance targets		None
H4 KS Attitude	Knowledge Sharing Intention	0.256***	
	Good		None
	Pleasurable		None
	Valuable		-.160***
H5 KS Intention	Righteous	0.087***	.624***
	Knowledge Sharing Behavior		
	Willingness		.160**
	On request		None
	Intention to increase KS in the future		-.232***
	KS effectiveness	.273***	
	Usefulness to organization	None	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Source: our elaboration

In order to test the impact of the variables of expected rewards, associations, contributions and variables of KS attitudes, intentions and behaviors, the factor scores of ICT components (see Appendix 1-B) as instant and constant tools (hybrid tools are excluded because of their purposive frame) are regressed. The components of ICT are used as dependent variable while the other variables are used as independent. The list of models and hypothesis can be seen in Table 3 which includes the results of the regression analyses with regard to the use of ICT applications.

H6, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17 are partially supported, while H7 and H8 are not significant in relation “To ICT usage”.

Tab. 3: Regression results among variables of KS

Dependent Variable: The use of ICT applications		Instant		Constant	
Variables		R Sq.	Beta/Sig	R Sq.	Beta/Sig
		H6		H7	
Model Summary:		0, 013	*	None	
Exp. Rewards	Monetary	-0, 15	*	None	
	Career advancement	0, 146		None	
	Any benefit	None		None	
		H8		H9	
Model Summary:		None		0, 056	***
Exp. Associations	Bonding	None		-0, 132	
	Socialization	None		None	
	Networking	None		None	
	Collaboration	None		0, 189	***
	Common interests	None		0, 121	*
		H10		H11	
Model Summary:		0, 047		0, 021	*
Exp. Contribution	Problem solving	None		None	
	New business opportunities	0, 246	***	0, 151	**
	Improved work processes	-0, 163	*	None	
	Organizational productivity	-0, 126	*	None	
	Reaching performance targets	None		-0, 137	*
		H12		H13	
Model Summary:		0, 017	*	0, 025	**
KS Attitude	Good	-0, 081	*	0, 154	**
	Pleasurable	0, 111	*	-0, 124	*
	Valuable	0, 089	*	None	
	Righteous	-0, 082	*	None	
		H14		H15	
Model Summary:		0, 019	*	0, 062	***
KS Intention	Willingness	None		None	
	On request	0, 141	*	-0, 122	*
	Intention to increase KS in the future	-0, 095	*	-0, 94	*
	KS effectiveness	None		None	
Usefulness to organization	None		0, 297	***	
		H16		H17	
Model Summary:		0, 07	***	0, 039	**
KS Behavior	manuals, methodologies, models	None		0, 166	**
	best practices	None		-0, 164	**
	Knowledge from Mass Media	-0, 157	*	-0, 087	*
	from whom to retrieve information	None		0, 105	*
	own experience, know how	None		None	
	skills deriving from studies	0, 256	***	None	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Source: our elaboration

5. Discussion

In line with the purpose of the study, salient beliefs affecting an individual's KS attitude are represented as expected rewards, expected associations and expected contribution. The factor analysis results place the measured variables of salient beliefs within these groups. In this study, instead of regressing factor scores, it was preferred to use all

the variables of salient beliefs in one model. The components of salient beliefs conceptualized these matters to clarify the impact on KS behavior. According to the results of the regression analyses, expected rewards and associations are partially supported as two major determinants of individual KS attitude: therefore H1 and H2 are partially supported. However, expected contributions are not statistically part of these measure determinants, resulting in the rejection of H3. This unexpected finding may be due to the reflection of the different expectations in between long term and short term. Along with salient beliefs, KS intention is also affected by KS attitudes when individuals find it righteous. Similarly, H4 is partially supported within the conditions of perception and pleasure which are not significantly part of these attitudes. The difference between long and short term benefits (i.e. immediate or sooner) that are expected by individuals probably plays a role in the determinants of intention for KS behavior. The results suggest that individuals' intentions are significant determinants of KS behavior. While willingness and effectiveness are positive determinants of KS intention, expected increase in KS for the future does not positively affect behavior, but it is negatively related. On the other hand, usefulness and acting on request are not significantly part of the KS intention. This may be the result of the interaction between individual and community instead of individual and individual. Therefore, H5 is partially supported.

Finally, results suggest that KS beliefs, attitudes, intentions and behavior have impact on the individual use of ICT, whether in instant or constant form. The only contrast in instant tools and constant tools becomes clearer when independent variables are selected as expected rewards and associations. Expected rewards can be supposed as the factor affecting the use of ICT only if it is in the form of instant tools. On the contrary, expected associations are a factor of ICT usage only if the tool is chosen as constant. When individuals display money and career advancement as expected rewards, they have a higher tendency to use instant tools to communicate and share information. In addition, when individuals expect collaboration, bonding or finding common interests as expected associations, they have a tendency to use constant ICT tools to communicate or share knowledge. Thus, H6, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17 are partially supported while H7 and H8 are not significant with relation to ICT usage.

6. Limitations

This study has several limitations, however it is important to mention that the topic of shared knowledge is almost mature in published literature. Nevertheless, sharing knowledge by using ICT still offers opportunities to conduct research in this era of digital evolution. Hence, some subtopics, such as the influence of ICTs on shared knowledge between managers and employees and within stakeholders operating collectively in firms' operations are still under researched. In addition, the topic of how stakeholders communicate and share knowledge presents new challenges and opportunities for firms to create competitive advantage by appropriately using ICT to manage, protect and disseminate sensitive data.

To keep the study focused on one geographic location and on one main demographic, the researchers decided to concentrate on one country and conveniently selected Italy where two of the authors reside.

For data collection the researchers used the snowball methodology, also referred to as the chain referral method, which offers great social visibility to locate a sample. However, it has its limitations. For this study the researchers faced several challenges:

- finding participants to start the “snowball - referral process”;
- verifying whether the potential participants qualified for the study;
- engaging every future participant as a research assistant by briefly summarizing the situation to them telling a short story, thus motivating them to participate in the study;
- controlling the type of chains being created by each participant (an engineer would invite another engineer; a HR manager would invite another HR manager, etc.);
- monitoring referral chains’ information content and dissemination and monitoring data quality.

The most evident “limitation” is related to the limited generalizability of the investigated sample from which it follows that our conclusions are only tentative. A second limitation is related to the fact that we only focus on the salient beliefs which affect the KS attitude because we assume that the KS behavior is motivated and executed mainly at the individual level.

Based on the foregoing, the results show (see Table 1) that a major limitation consisted in the choice of master students as the starting point for the application of the chain referral method. About 31.7% of the respondents worked in the research and development field and about 36.4% worked at a research institution or university. This could also explain why the Cronbach’s Alpha value was well above the threshold, .861 and why the R^2 for hypotheses 1-5 were rather low: 0.215^{***}, 0.256^{***}, and 0.087^{***} respectively at ^{***} $p < 0.001$ level.

7. Managerial implications

Organizations may need to provide constant tools of ICT to direct its members to develop attitude, intention and behavior for enacting KS. Within this frame, they would have the ability to monitor the role of each determinant in knowledge accumulation among their members. This in turn would contribute to an organization’s competitive strength.

In contrast, instant tools are preferred by members for their KS activity except for the salient belief of expected associations (not significant). Instant tools may provide insights about the conversations of organizational members. The matter of the sharing is probably a form of implicit knowledge which cannot be documented by means of constant tools. Besides, the sharing activity via instant tools may help organizations to solidify members’ sense-making on knowledge management applications.

Further, more organizations should assist their members in transforming their sense-making to sense-giving so as to ease the codification of information that will in turn lead to improved KS. In this

way organizations may highlight circumstances and determinants of KS activity to comprehend the benefits of choosing between instant or face-to-face communication.

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Serkan Gursoy
Angelo Camillo
Creating competitive
advantage through
knowledge sharing in the
digital economy

8. Conclusions

This paper attempts to identify the major determinants of individuals' KS attitude, and consequently attitude as a determinant of their intention to share knowledge. The impact of these determinants on the choice of ICT tools that enable KS is also tested and presented. Thus, ICT is involved in the entire process as the critical component of KS activity. Individuals' choice of ICT tools for their KS activity may provide powerful insights for comprehending the nature of these determinants. For example, the determinants of KS and the choice of ICT tools can be related with salient beliefs, attitudes, intention and behavior. Our results prove that there is significant relationship among determinants and tools. In future analyses, this relationship may be reversed in order to understand the impact of ICT tools on KS determinants. An appropriate knowledge sharing mechanism will contribute to the creation of competitive advantage, especially in regards to data communication, sharing and protection.

9. Recommendations

The current study is an initial exploration of KS human behavior and the role of ICT. Additional investigations are recommended to further explore the effect of ICT on the strategic management of knowledge sharing, especially within the digital evolution in regards to the creation of competitive advantage by appropriately using ICT to manage, protect and disseminate sensitive data.

The findings of the current study should encourage scholars to deepen the analysis, for example to focus on specific sectors or types of organizations. The role of social factors may also need to be studied in the future. For further studies, two new constructs, i.e. long term expectations and short term expectations, can be helpful to determine expected contribution as a major determinant of KS attitude.

References

- AIKEN L.R. (2000), *Psychological Testing and Assessment*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- AJZEN I. (1991), "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n. 2, pp. 179-211.
- AJZEN I. (2002), "Constructing a TPB questionnaire: conceptual and methodological considerations", http://people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb_measurement.pdf.

- AJZEN I. (2012), "The Theory of Planned Behavior", in Lange P.A.M., Kruglanski A.W., Higgins E.T. (Edited by), *Handbook of Theories of Social Psychology* vol. 1, Sage London, pp. 438-459.
- AJZEN I., FISHBEIN M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ALAVI M., LEIDNER D.E. (2001), "Knowledge Management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 107-136.
- ALTHEIDE D.L. (1994), "An ecology of communication: Toward a mapping of the effective environment", *Sociological Quarterly*, vol. 35, n. 4, pp. 665-683.
- ANTAL A.B., RICHEBÉ N. (2009), "A passion for giving, a passion for sharing: understanding knowledge sharing as gift exchange in academia", *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n. 1, pp. 87-95.
- BECKER F. (2007), "Organizations Ecology and Knowledge Networks", *California Management Review*, vol. 49, n. 2, pp. 42-61.
- BHUTTA C.B. (2012), "Not by the Book: Facebook as a Sampling Frame", *Sociological Methods and Research*, vol. 41, n. 1, pp. 57-88.
- BOCK G., ZMUD RW, KIM YG, LEE JN (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 87-111.
- BOCK G.W., KIM Y.G. (2002), "Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing", *Information Resources Management Journal*, vol. 15, n. 2, pp. 14-21.
- BOLISANI E., SCARSO E. (1999), "Information technology management: a knowledge-based perspective", *Technovation*, vol. 19, n. 4, pp. 209-217.
- BRINKLEY I., FAUTH R., MAHDON M., THEODOROPOULOU S. (2009) Knowledge Workers and Knowledge Work; A Knowledge Economy Programme Report. The Work Foundation. The Work Foundation 21 Palmer Street London SW1H 0AD. Accessed October 10, 2016 at <http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/Knowledge%20Workers-March%202009.pdf>
- CABRERA A., COLLINS W.C., SALGADO J.F. (2006), "Determinants of individual engagement in knowledge sharing", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n. 2, pp. 245-264.
- CHEN C.J., HUNG S.W. (2010), "To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities", *Information and Management*, vol. 47, n. 4, pp. 226-236.
- CHOI S.Y., LEE H., YOO Y. (2010), "The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study", *MIS Quarterly*, vol. 34, n. 4, pp. 855-870.
- CONSTANT D., KIESLER S., SPROULL L. (1994). "What's mine is ours, or is it? A study of attitude about information sharing", *Information Systems Research*, vol. 5, n. 4, pp. 400-422.
- CUMMINGS J.N. (2004), "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization", *Management Science*, vol. 50, n. 3, pp. 352-364.

- DAFT R., LEWIN A. (1993), "Where Are the Theories of the 'New' Organizational Forms?", *Organization Science*, vol. 4, n. 1, pp. I-IV.
- DAVENPORT T.H. (1997), "Ten principles of knowledge management and four case studies", *Knowledge and Process Management*, vol. 4, n. 3, pp. 187-208.
- DAVENPORT T.H., PRUSAK L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DECI E.L., RYAN R.M. (1980), "The empirical exploration of intrinsic motivational processes", *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 13, n. 2, pp. 39-80.
- DIMAGGIO P., HARGITTAI E., NEUMAN W.R., ROBINSON J.P. (2001), "Social implications of the Internet", *Annual Review of Sociology*, vol. 27, n. 1, pp. 307-336.
- DING Z., NG F. (2009), "Personal construct-based factors affecting interpersonal trust in a project design team", *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 136, n. 2, pp. 227-234.
- DU R., AI S., REN Y. (2007), "Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China", *Expert Systems with Applications*, vol. 32, n. 1, pp. 38-46.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- GIBBERT M., KRAUSE H. (2002), "Practice exchange in a best practice marketplace", in Davenport T.H., Probst G.J.B., *Knowledge management case book: Siemen Best Practices*, Publicis Corporate Publishing, Erlangen, Germany.
- GOLDENBERG J., SANGMAN H., LEHMANN D.R., HONG J.W. (2009), "The Role of Hubs in the Adoption Processes", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 2, pp. 1-13.
- GRANT R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 119-135.
- GRANT R.M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. Winter special issue, pp. 109-122.
- GUPTA B., JOSHI S. (2012), "The Effect of Expected Benefit and Perceived Cost on Employees' Knowledge Sharing Behavior: A Study of IT Employees in India", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, vol. 3, n. 1, pp. 8-19.
- HANSEN S., AVITAL M. (2005), "Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior", *Sprouts: Working papers on information systems*, vol. 5, n. 13, pp. 1-19.
- HOMAN A.C., HOLLENBECK J.R., HUMPHREY S.E., VAN KNIPPENBERG D., ILGEN D.R., VAN KLEEF G.A. (2008), "Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups", *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 6, pp. 1204-1222.
- JARVENPAA S.L., STAPLES D.S. (2000), "The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, n. 1, pp. 129-154.
- KELLEY H.H., THIBAUT J.W. (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, Wiley-Interscience, New York.

- LIN J. (2007), "An exploration of the principles underlying redundancy-based factoid question answering", *ACM Transactions on Information Systems*, vol. 25, n. 2, pp. 1-6.
- MOORE G.C., BENBASAT I. (1991), "Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation", *Information Systems Research*, vol. 2, n. 3, pp. 192-222.
- NONAKA I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- O'DELL C., GRAYSON C.J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 154-74.
- OSTERLOH M., FREY B.S. (2000), "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form", *Organization Science*, vol. 11, n. 5, pp. 538-550.
- PIGG K.E., CRANK L.D. (2004), "Building community social capital: The potential and promise of information and communications technologies", *The Journal of Community Informatics*, vol. 1, n. 1, pp. 58-73.
- RABER D., BUDD J.M. (2003), "Information as sign: semiotics and information science", *Journal of Documentation*, vol. 59, n. 5, pp. 507-522.
- RUGGLES R. (1998), "The state of the notion: Knowledge Management in practice", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 80-89.
- SELLTIZ C., JAHODA M., DEUTSCH M., COOK S.W. (1959), *Research methods in social relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- SPENDER J.C. (1996), "Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. S2, pp. 45-62.
- TARDIVO G. (2008), "L'evoluzione degli studi sul Knowledge Management", *Sinergie*, n. 76, pp. 21-42.
- TEECE D.J. (2000), "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context", *Long Range Planning*, vol. 33, n. 1, pp. 35-54.
- VAN DEN HOOFF B., DE LEEUW VAN WEENEN F. (2004), "Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management*, vol. 11, n. 1, pp. 13-24.
- VICARI S. (2008), "Conoscenza e impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 43-66.
- WASKO M., FARAJ S. (2000), "It Is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, n. 2-3, pp. 155-173.
- WRENN B., STEVENS R.E., LOUDON D.L. (2007), *Marketing research. Text and cases*, Haworth Press, New York.
- YUAN Y.C., ZHAO X., LIAO Q., CHI C. (2013), "The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 64, n. 8, pp. 1659-1670.

Appendix 1

A- Results for Knowledge Sharing

B- Results for ICT constructs

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Serkan Gursoy
Angelo Camillo
Creating competitive
advantage through
knowledge sharing in the
digital economy

Appendix 1-A

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	9376,343
	df
	528
	Sig.
	0,000

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,214	24,892	24,892	8,214	24,892	24,892	3,663	11,101	11,101
2	3,369	10,210	35,102	3,369	10,210	35,102	3,628	10,993	22,093
3	2,692	8,158	43,259	2,692	8,158	43,259	3,306	10,018	32,111
4	1,840	5,576	48,836	1,840	5,576	48,836	3,035	9,196	41,308
5	1,774	5,377	54,212	1,774	5,377	54,212	2,437	7,383	48,691
6	1,468	4,448	58,660	1,468	4,448	58,660	1,928	5,841	54,532
7	1,236	3,746	62,406	1,236	3,746	62,406	1,728	5,235	59,767
8	1,117	3,384	65,790	1,117	3,384	65,790	1,667	5,052	64,819
9	1,037	3,142	68,932	1,037	3,142	68,932	1,357	4,113	68,932
10	,735	2,228	71,160						
11	,677	2,053	73,213						
12	,652	1,975	75,188						
13	,606	1,838	77,026						
14	,604	1,831	78,856						
15	,574	1,738	80,595						
16	,517	1,567	82,161						
17	,487	1,475	83,637						
18	,471	1,427	85,063						
19	,435	1,318	86,382						
20	,426	1,289	87,671						
21	,398	1,205	88,876						
22	,391	1,184	90,060						
23	,379	1,147	91,207						
24	,367	1,113	92,320						
25	,365	1,105	93,424						
26	,333	1,008	94,432						
27	,322	,976	95,408						
28	,303	,919	96,328						
29	,295	,895	97,223						
30	,262	,795	98,018						
31	,243	,737	98,755						
32	,238	,723	99,477						
33	,173	,523	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Productivity	,862								
Process Improvement	,831								
Performance	,798								
Opportunity creation	,740								
Problem Solving	,659								
Experiences		,798							
Best Practices		,776							
Manuals		,737							
Repositories		,730							
Studies		,653							
Mass Media		,637							
Acts on Request			,794						
Willingness			,784						
Usefulness to the organization			,726						
Effectiveness			,723						
Intention to Increase in the future			,697						
Networking				,753					
Communication				,722					
Socialization				,719					
Bonding				,668					
Collaboration				,666					
Career					,893				
Money					,879				
Benefits					,874				
Pleasure						,749			
Value						,681			
Perception						,671			
Righteousness						,428			
Institutional Social Netw.Sites							,869		
Other Social Networking Sites							,842		
Voice over IP Systems								,832	
Document Sharing Systems								,824	
Intranet / Integrated Man. Softw.									,847
E-mail									,695

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization^a

Appendix 1-B: Results for ICT constructs

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Serkan Gursoy
Angelo Camillo
Creating competitive
advantage through
knowledge sharing in the
digital economy

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	749,893
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,333	38,884	38,884	2,333	38,884	38,884	1,651	27,515	27,515
2	1,209	20,148	59,032	1,209	20,148	59,032	1,605	26,749	54,264
3	1,057	17,616	76,648	1,057	17,616	76,648	1,343	22,384	76,648
4	,578	9,632	86,280						
5	,443	7,375	93,655						
6	,381	6,345	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotated Component Matrixa			
	Component		
	1	2	3
Voip	,864		
Instant Sharing Tools	,847		
Institutional Networking Tools		,892	
Social Networking Tools		,874	
Intranet Systems			,892
E-Mail			,721

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Component 1: Instant tools

Component 2: Hybrid tools

Component 3: Constant tools

Academic or professional position and contacts

Angelo Presenza

Assistant Professor of Management

University of Molise - Italy

e-mail: presenza@unimol.it

Murat Yucelen

Assistant Professor of Management

Yeditepe University - Turkey

e-mail: murat.yucelen@yeditepe.edu.tr

Serkan Gursoy

Assistant Professor of Science and Technology Policies

Beykoz University - Turkey

e-mail: serkangursoy@beykoz.edu.tr

Angelo Camillo

Associate Professor of Management

Woodbury University - Burbank, CA, USA

e-mail: Angelo.Camillo@woodbury.edu



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.07
pp. 129-151



Comunicazione digitale e public engagement. Nuovi approcci strategici per le istituzioni universitarie

Received
15th February 2016

Revised
1st April 2016

Accepted
20th April 2016

Vittoria Marino - Letizia Lo Presti

Abstract

Obiettivo del paper: Questo lavoro ha l'obiettivo di investigare il costrutto del public engagement e le modalità attraverso cui le Università rendono visibile questo approccio strategico sui propri siti web.

Metodologia: Un'analisi fattoriale esplorativa ha evidenziato i principali fattori che spiegano il public engagement online. Infine un t-test rileva le differenze negli approcci al public engagement online delle Università campione.

Risultati: I risultati di questa analisi mostrano che il costrutto del public engagement utilizzato nella comunicazione online è spiegato attraverso 3 dimensioni e che le Università americane e inglesi mostrano due differenti approcci alla sua declinazione.

Limiti della ricerca: L'analisi è stata condotta solo su un campione di Università americane e inglesi. Inoltre i risultati mostrano che gli indicatori dello "student engagement" e del "public knowledge" dovrebbero essere maggiormente investigati.

Implicazioni pratiche: L'utilizzo di un approccio strategico al public engagement offre l'opportunità alle Istituzioni Universitarie di orientare in maniera più coerente e organizzata il contenuto informativo di alcune sezioni del sito web, in particolare della home page. Inoltre la ricerca offre spunti interessanti al fine di valutare quale strategia di public engagement online potrebbe essere adottata coerentemente con il posizionamento ricercato e definito dagli organi di governo delle Istituzioni.

Originalità del paper: Il lavoro costituisce il primo tentativo di indagare il public engagement nel contesto universitario attraverso il web utilizzando metodologie quantitative al fine di fare emergere differenti orientamenti strategici e declinazioni operative.

Parole chiave: public engagement; Università; sito web; comunicazione digitale

Purpose of the paper: The main aim of this paper is to investigate online public engagement and the modalities by which Universities may make visible this strategic approach on their websites.

Methodology: This paper adopts an exploratory factor analysis to investigate online public engagement.

Finally, an independent sample t-test highlights differences in the online public engagement approaches adopted by the sample Universities.

Findings: The results of this analysis show that the University public engagement construct in online environment is explained by three factors. Moreover, American and English universities adopt two different online public engagement approaches.

Research limits: *The analysis was conducted on a limited sample of UK and US University websites. Moreover, the results show that “Student engagement” and “public access to knowledge” indicators are worthy of further investigation.*

Practical implications: *The identification of the main online public engagement factors in Higher education context offers to the Universities the opportunity to handle coherently their website content, especially that of the homepage. In addition, the research offers interesting insights in order to evaluate which online public engagement strategy the University Institutions could adopt according to their targeted and defined positioning.*

Originality of the paper: *This paper is the first attempt of investigation of public engagement through the web in the Higher education environment. This paper uses techniques of quantitative methodology in order to highlight different strategic orientations and practical implications.*

Key words: public engagement; Higher education; website; digital communication

1. Public engagement e Università: un binomio da esplorare

Negli ultimi anni il *public engagement* ha aperto nuove e interessanti prospettive per le Istituzioni universitarie in tema di comunicazione strategica con l'obiettivo di individuare modalità innovative per condividere risultati della ricerca scientifica e attività legate alla didattica e alla formazione con il pubblico (NCCPE, 2010). Questo è stato un tema molto dibattuto in ambito accademico e non solo, in particolare da quando all'Università è stato riconosciuto, in modo forte e preciso, un ruolo di primo piano nello sviluppo e nella crescita del territorio e della società. Con il modello della c.d. “tripla elica”, Etzkowitz e Leydesdorff (2000) hanno reso forte l'idea che lo Stato, le Imprese e le Università non operano più separatamente ma agiscono congiuntamente per creare un ambiente competitivo in cui sperimentare forme di cooperazione in grado di garantire lo sviluppo del territorio. Nell'ambito di tale processo, lo sviluppo di nuove idee e l'innovazione non sono più confinati all'interno di singole imprese e laboratori universitari ma hanno origine dalle interazioni fra una pluralità di soggetti pubblici e privati e Istituzioni politiche (ammontare di investimenti dedicati alla R&S, programmi di innovazione tecnologica, etc.) (Bencardino e Napolitano, 2011).

L'Università pertanto, congiuntamente con altri attori sociali, ha un'importanza strategica per il territorio. Con il termine “Multiversity”, Kerr (2001) ha sottolineato ruoli e obiettivi delle Istituzioni universitarie definendo queste ultime co-produttori di conoscenza scientifica insieme alle proprie comunità. Napolitano e Riviezzo (2008), invece riconoscono all'Università un ruolo strategico nel promuovere e alimentare lo spirito dell'imprenditorialità. Sebbene influenzata da differenti fattori, questa cultura è cruciale per la nascita di progetti imprenditoriali a partire dal coinvolgimento diretto degli studenti in attività di ricerca e di sviluppo che molto spesso nascono con l'intento di trovare una soluzione a problemi quotidiani. L'Università pertanto, può essere definita un “incubatore naturale” in cui la conoscenza scientifica è trasformata in capacità

competitiva come dimostrano tra l'altro le realtà imprenditoriali della Microsoft o di Facebook nate proprio in contesti universitari (Bencardino e Napolitano, 2011). In questa logica l'Università non interagisce e dialoga solo con la comunità accademica (sono i c.d. *stakeholder* interni cioè quelli che direttamente sono interessati e coinvolti nelle attività organizzate dall'Università: accademici, studenti, ricercatori, etc.) ma anche con le comunità che pur non avendo con essa una relazione formale, attraverso l'insegnamento, la ricerca e il trasferimento tecnologico, possono essere interessate a creare valore condiviso attraverso un rapporto di reciproco scambio. Slowey (2003) suggerisce tre tipi di comunità con le quali le Università potrebbero instaurare *partnership*: le Istituzioni governative, le associazioni e organizzazioni non profit; il settore privato che comprende gli attori del mondo imprenditoriale; infine la comunità locale.

Pertanto, accanto alle tradizionali attività *core* dell'Università, la Ricerca e la Didattica, di recente si è aggiunta la c.d. "Terza Missione" cioè il dialogo tra scienza e società che contribuisce allo sviluppo economico e al benessere sociale (Predazzi, 2012; Thorn e Soo, 2006) e attribuisce, di fatto, all'Università un ruolo attivo nel coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* (interni ed esterni). La Terza Missione in ambito universitario è stata molto spesso assimilata alla gamba di uno sgabello. L'Università è come uno sgabello su tre gambe: la ricerca, la didattica e i servizi. La Terza Missione rende la didattica e la ricerca connesse alla comunità e finalizzata al raggiungimento di obiettivi di sviluppo e benessere sociale (Maurrasse, 2001). Alcuni Autori (Furco, 2010; Schulze, 2012; Boland, 2011) però, vedono questa definizione troppo riduttiva e suggeriscono di considerare non una terza e separata missione ma un approccio di collaborazione tra le Università e i loro pubblici. A tal proposito Furco parla di "*Engaged Campus*" (Furco, 2010) per sottolineare il ruolo attivo dell'Università nel raggiungimento della tripartita missione. Per Furco un *campus* è "*engaged*" quando ciascuna missione ha la stessa importanza, la stessa enfasi e la stessa priorità. In un "*engaged campus*" però non è solo l'Università che coinvolge la propria comunità di riferimento ma essa stessa è a sua volta coinvolta dai pubblici con cui entra in contatto innescando un circuito virtuoso in cui entra in gioco l'autenticità riflessa nelle strategie di engagement per instaurare relazioni durature con i pubblici e la genuinità riflessa nei valori e nelle norme espresse attraverso accordi di *partnership* con gli *stakeholder* (Furco, 2010). Autenticità e genuinità, unite a un cambiamento di visione a favore del *public engagement*, assicurano la costruzione di un *campus* coinvolto e una collaborazione con le comunità efficace e sostenibile nel tempo. Già infatti Boyer, nel 1996 auspicava lo *scholarship engagement* e cioè un maggior coinvolgimento del mondo universitario verso le problematiche sociali, in modo che la teoria sia sempre fondata su evidenze empiriche. L'Autore sostiene che i *campus* universitari devono essere percepiti come palcoscenici d'azione e non come semplici isole, lontane dalle problematiche sociali, politiche ed economiche del territorio nel quale operano (Boyer, 1996). Il termine engagement, pertanto, amplifica il concetto di servizio e trasferimento di conoscenza e implica l'ascolto e l'interazione bidirezionale tra Università e suoi *stakeholder*.

L'attenzione degli ultimi decenni per il tema ha portato alla nascita di numerose Istituzioni (solitamente associazioni e fondazioni) che si sono occupate di aiutare le Università nei loro programmi di *campus/community partnership*. Nel Regno Unito è stato fondato nel 2008 il *National Co-ordination Center for Public Engagement* (NCCPE) volto ad aiutare le Università ad incrementare la qualità e l'impatto delle loro attività di *public engagement*, mentre negli Stati Uniti opera la *Carnegie Foundation* con il fine di migliorare la qualità delle Istituzioni pubbliche e private, certificare le Università come "*community engaged Institution*" (ogni 5 anni) attraverso una rilevazione del livello di *public engagement* basata sulla documentazione che queste spontaneamente forniscono alla Fondazione. Mentre in Canada l'*Association of Universities and Colleges of Canada* aiuta a connettere le Università alla comunità locale aumentando l'accesso di quest'ultima alle strutture universitarie. Anche in Australia il tema è molto discusso, e l'associazione *Engagement Australia*, ha l'obiettivo di guidare e facilitare lo sviluppo di *best practices* nell'ambito dello *university-community engagement*. In Italia l'Anvur (2015) raccoglie informazioni sul *public engagement* di Atenei e dipartimenti ai quali chiede di compilare schede di presentazione delle più significative iniziative svolte con valore educativo e culturale che contribuiscono allo sviluppo della società (Marino e Lo Presti, 2015). Mentre l'*Observatory of the European University* dal 2007 ha inserito la rilevanza dei fattori sociali nel contesto universitario come indicatore per valutare l'impatto degli Atenei sulla società (Cavallo e Romenti, 2012).

Ciascuna Istituzione nel perseguire questi obiettivi crede che il *public engagement* gioverà alle Università che lo perseguono nella propria strategia e lo declinano in una serie di azioni concrete. Le Università hanno la possibilità di dimostrare senso di responsabilità e volontà di confrontarsi con le reali esigenze e problematiche sociali. Ciò rafforza il *brand* universitario con nuove associazioni di valori. Infine la collaborazione con le comunità di *stakeholder* aiuta le Università a "lavorare sul campo" rendendo la ricerca e la didattica più aderenti alle tematiche sociali ed economiche. Infine la comunità accademica (studenti, docenti e *staff* universitario) trae giovamento dallo sviluppo di competenze trasversali, senso di responsabilità e sensibilizzazione alle tematiche etiche e sociali, ricevendo dal lavoro sul campo nuove idee e stimoli.

Ad ora però manca una definizione univoca delle dimensioni del *public engagement*. Hart e Northmore (2011) evidenziano, infatti, come manchi ancora una precisa definizione del *public engagement* ed esista invece una varietà di approcci utilizzati per la sua misurazione che spiegano le difficoltà ancora attuali nell'individuare validi indicatori. Boland (2011) sottolinea come l'interpretazione del coinvolgimento pubblico ha significative implicazioni sugli indicatori usati per misurarlo. Come riportato in Tabella 1 alcuni degli Autori che hanno investigato e analizzato il costrutto in questione, differiscono nella definizione delle sue componenti.

Nonostante il diversificato approccio al *public engagement*, emergono comunque elementi comuni che vale la pena evidenziare: un sfera sociale, ovvero una sfera legata al coinvolgimento della comunità sia nelle attività di ricerca sia nella divulgazione della conoscenza scientifica; una sfera

legata alla *partnership* con il mondo imprenditoriale dove l'Università opera per il trasferimento tecnologico; infine una sfera collegata con il mondo della didattica e dei servizi di learning che si traducono in attività di *learning by doing*.

Vittoria Marino
Letizia Lo Presti
Comunicazione digitale e
public engagement.
Nuovi approcci strategici
per le istituzioni
universitarie

Tab. 1: *Approcci alle dimensioni del public engagement*

Autori	Dimensioni del public engagement	Descrizione
Hart e Northmore (2011)	1. Public access to facilities	Accesso alle strutture universitarie (biblioteche, musei, strutture sportive, sale convegni, etc.)
	2. Public access to knowledge	Capacità dell'Università di creare e trasmettere la conoscenza scientifica (es. coinvolgimento pubblico nella ricerca, accesso ai curricula universitari etc.)
	3. Student engagement	Attività volte al coinvolgimento dello studente (learning by doing, Attività gestite dallo studente etc.)
	4. Faculty engagement	Attività che coinvolgono il personale docente (es. in attività di ricerca, attività di volontariato, etc.)
	5. Widening participation	Attività e servizi destinati a promuovere la diversità e l'accesso a studenti con disabilità
	6. Encouraging economic regeneration and enterprise	Attività di trasferimento tecnologico, di consulenza alle imprese
	7. Institutional relationship and partnership building	Relazioni e partnership istituzionali attraverso l'ausilio di apposito ufficio di public engagement
Vargiu (2014)	1. La documentazione	Raccolta di documenti in cui si trova un riferimento esplicito al public engagement (statuti, piani d'azione e documenti strategici)
	2. L'accesso ai prodotti della ricerca	Numero di attività che coniugano la ricerca scientifica e impegno civico, o attività che permettono l'accesso alla conoscenza scientifica da parte di un pubblico più ampio.
	3. Collegamenti tra didattica e impegno civico	Inclusione delle attività di public engagement nei <i>curricula</i> di studio (tirocini, collaborazioni a progetti di ricerca con una utilità pubblica).
	4. Student engagement	Attività volte al coinvolgimento dello studente e accesso all'istruzione
	5. Accesso ai servizi universitari	Accesso a biblioteche, sale studio, sale riunioni etc.
	6. Partnership con gli stakeholder	Partnership con organizzazioni pubbliche e private; collaborazioni con il mondo industriale
Baker (2004)	1. Public scholarship	Comprende tutti quegli eventi che permettono di avere un'interazione con i diversificati pubblici (per es. meeting, convegni, forum, conferenze etc.)
	2. Participatory research	Considera la partecipazione del pubblico alle attività di ricerca
	3. Community partnership	Considera la collaborazione del mondo universitario con quello imprenditoriale e sociale (per es. organizzazioni non-profit)
	4. Public information networks	Considera l'impegno dell'Università alla diffusione di informazioni e dati utili per la comunità
	5. Civic skills or civic literacy	Comprende la comunicazione con il pubblico
Schulze (2012)	1. Trasferimento tecnologico	L'Università è un incubatore di nuove idee e di innovazione e, in quanto tale, una risorsa che accresce la qualità dell'imprenditorialità nel territorio
	2. University Continuing education	L'Università "apre le porte" al cittadino attraverso l'organizzazione di seminari, lezioni universitarie e corsi professionali <i>ad hoc</i>
	3. Community-based research and "service learning"	Gli studenti, i ricercatori ecc., mettono la propria conoscenza e i propri studi al servizio della comunità attraverso l'organizzazione di attività di ricerca volte alla risoluzione di problemi concreti di natura sociale

Fonte: ns elaborazione

2. Public engagement e comunicazione digitale

Alla luce del crescente ruolo del *public engagement* in ambito universitario, le strategie di comunicazione poste in essere per valorizzare questo approccio, assumono un ruolo importante e fondamentale al fine di creare relazioni durature e di valore con gli *stakeholder*. L'approccio relazionale al marketing e alla comunicazione è stato di recente molto indagato nello specifico settore dell'*Higher Education* soprattutto perché, ad oggi, le Università offrono "credence good", ovvero servizi i cui benefici sono difficili da verificare prima dell'uso e rimangono difficili da determinare anche dopo il suo consumo" (Darby e Karni, 1973; White, 2016; Lubienski, 2007, Aquilani e Lovari, 2008). L'approccio relazionale trova il suo fondamento nella collaborazione tra Istituzioni universitarie e le loro comunità per lo scambio di conoscenza e risorse in un rapporto di reciprocità. Come riportano Cavallo e Romenti (2012) le Università necessitano di opportune strategie per coltivare e alimentare relazioni e collaborazioni. Gli Autori individuano, in quelle formulate da Hung (2006), le strategie più adatte per supportare le Istituzioni oggetto di indagine nella creazione di un rapporto duraturo con gli *stakeholder*. L'accesso al processo decisionale, l'attività di ascolto, l'apertura al dialogo, il mantenimento delle promesse e la realizzazione di eventi e attività che valorizzano l'immagine dell'Università sono sicuramente azioni strategiche implementabili per coltivare una relazione stabile e duratura.

In tal senso la comunicazione è ormai strategica nel costruire e consolidare la relazione con i pubblici; se da un lato essa può rafforzare la fiducia, la conoscenza e la trasparenza, dall'altro può anche contribuire a ridefinire i suoi ambiti relazionali.

Con l'avvento di Internet le opportunità offerte in tal senso si sono moltiplicate. Le innovazioni tecnologiche creano strumenti innovativi di interazione. Internet espande le possibilità di contatto del mondo universitario con le realtà esterne. Tra i vari strumenti del *communication mix*, il sito *web* è una prima porta di accesso alla conoscenza dell'Istituzione universitaria, nonché il primo biglietto da visita che posiziona l'Università agli occhi dei propri *stakeholder*. Grazie al sito *web*, le Università, da un lato possono soddisfare il bisogno informativo dei propri utenti, dall'altro lato possono utilizzare lo stesso come strumento di contatto. Internet infatti offre numerosi vantaggi: raggiungere un elevato numero di utenti, garantire un rapido recupero delle informazioni, contenere una grande quantità di dati, interagire con i pubblici attraverso bacheche virtuali aggiornabili continuamente, essere un contenitore per altrettanti siti *web*. Per Chapleo *et al.* (2011) il sito *web* efficace è poliedrico, multifunzionale e sufficientemente interattivo, tale da permettere una comunicazione bidirezionale tra Università e gli *stakeholder*. Per garantire questa interattività deve assicurare tra l'altro navigabilità (facilità di reperimento delle informazioni) e fruibilità (chiarezza espositiva e grafica).

In ambito universitario vengono stilate classifiche sulla base della visibilità dei contenuti, della presenza nei principali motori di ricerca, della pubblicazione di documenti e della rilevanza accademica delle pubblicazioni (www.webometrics.info). Tuttavia queste classifiche *online*

non contemplano indicatori che valutino la capacità dei siti *web* di coinvolgere e saper interagire con la comunità nell'ottica della crescita e dello sviluppo sinergico del territorio (Marino e Lo Presti, 2015).

A conferma, numerosi studi dimostrano l'importanza dei siti *web* nel contesto universitario (Aquilani e Lovari, 2008; Schimmel *et al.* 2010; Gordon e Berhow, 2009; Chaeplo *et al.* 2011) sia nel processo decisionale degli studenti sia nella percezione generale della loro soddisfazione. Per essere efficaci i siti *web* devono presentare caratteristiche dialogiche (forum, bacheche twitter e facebook, etc.) (Gordon e Berhow, 2009) il cui contenuto è condiviso facilmente nel proprio *network* ma anche facilmente navigabile e accessibile (Schimmel *et al.* 2010). Usabilità e innovazione sono poi due aspetti che influenzano il grado di soddisfazione degli studenti (Bairamzadeh e Bohlari, 2010) mentre ancora poco sembra essere stato fatto per valorizzare, sempre attraverso il *web*, la responsabilità sociale dell'Università (Chaeplo *et al.* 2011).

Relativamente poca letteratura, infatti, ha indagato il valore del *public engagement* universitario nella comunicazione digitale. Si ritiene invece che uno studio sul *public engagement online* può aiutare ad approfondire le modalità attraverso cui le Università comunicano le loro attività. Nejati *et al.* (2011), utilizzano l'analisi del contenuto dei siti *web* delle prime 10 Università del mondo presenti nella classifica del *Times Higher Education* per investigare la *Corporate Social Responsibility* (CSR). Anche se lo studio individua le principali aree della Responsabilità Sociale, gli Autori non fanno nessun cenno agli *stakeholder* che potrebbero essere coinvolti nelle attività universitarie.

In un'ottica relazionale, invece, esistono ricerche specifiche sui siti internet universitari che valutano se le Università usano i siti *web* per interagire con i loro pubblici. I risultati mostrano un uso non strategico di questo strumento considerato, nella maggior parte dei casi semplicemente un contenitore di informazioni. Shadinger (2013), attraverso l'esame del contenuto analizza i siti *web* ufficiali di 215 Università del Nord America sulla base dei cinque principi dialogici formulati da Kent e Taylor (1998). I risultati mostrano un uso ancora non dialogico dei siti internet nonostante siano considerati validi strumenti che aiutano le Istituzioni a costruire relazioni durature con i propri *stakeholder*. Arrazattee *et al.* (2013) investigano come 6 Università americane, riconosciute a livello nazionale per i loro sforzi di *community engagement*, riescono a dare visibilità alle relazioni instaurate con i propri *stakeholder*. Attraverso un'analisi del contenuto dei siti *web*, è stato evidenziato che queste Università orientano la comunicazione istituzionale verso specifici *audience* quali studenti (attuali e potenziali) e genitori, mentre non includono altri potenziali *target* quale per esempio la "Comunità". Questa mancanza di allineamento tra intenti dichiarati (le Università si definiscono "*community oriented*") e l'effettiva comunicazione istituzionale sul sito *web* (mancanza di valorizzazione dei rapporti di *partnership* con la comunità secondo i principi cardini della *campus-community partnership*) indebolisce il *brand* istituzionale e ha delle ripercussioni sulla percezione dell'Istituzione Universitaria agli occhi dei suoi diversificati *stakeholder*. Anche Cavallo e Romenti (2012) giungono a conclusioni simili. Gli Autori confrontano

i risultati dell'analisi del contenuto di 53 Università italiane sulla base delle strategie di coltivazione delle relazioni di Hung (2006) con ciò che è effettivamente dichiarato negli statuti, rilevando un forte scostamento tra le dichiarazioni di intenti e le attività realizzate e comunicate sui siti ufficiali. Alla base di questi studi c'è la consapevolezza che i siti *web* sono una risorsa per alimentare i rapporti *campus-community partnership* anche se un approccio tradizionale nella gestione della comunicazione istituzionale (*on way communication*) ne riduce l'efficacia. Inoltre sebbene tutti questi studi prendano in considerazione il rapporto dell'Università con gli *stakeholder*, non sono considerati tutti gli aspetti del costrutto del *public engagement*, privilegiando nei lavori citati solo prospettive di natura etica. Diversamente da questi studi, il presente contributo si pone l'obiettivo di indagare i fattori e gli approcci in grado di rappresentare l'attuale orientamento delle Università verso il *public engagement* attraverso i siti *web* istituzionali.

3. Metodologia

3.1 Il campione

Il *public engagement* è un approccio strategico fortemente interiorizzato nel proprio agire soprattutto dalle Università di matrice anglosassone. Come già evidenziato, sia nel Regno Unito sia negli Stati Uniti, esistono significative esperienze che testimoniano crescente attenzione e azioni molto concrete in tal senso. Per questo motivo, al fine di rendere più significativi i risultati della ricerca, soprattutto da un punto di vista prospettico, ovvero della valutazione e delle potenzialità del fenomeno in paesi come l'Italia, è stato estratto un campione sistematico di 36 siti *web* di Università inglesi e di 50 siti *web* di Università americane dall'edizione *online* "Topuniversities 2014-2015" edito da Thompson Reuters (il campione rappresenta il 50% delle Università presenti in ciascuna classifica). Il campione considerato è quindi complessivamente pari a 86 siti *web*.

3.2 Analisi dei siti *web*

Il *public engagement* universitario è stato investigato attraverso un'analisi del contenuto dei siti *web* ufficiali delle Università campionate, utilizzando un set di 23 *item* (Tabella 2) già proposto da Marino e Lo Presti (2015) e basato sui risultati di precedenti ricerche in questo ambito presenti in letteratura (Hart e Northmore, 2011; Hart *et al.* 2009). Questo set di *item* misura le 7 dimensioni del costrutto del *public engagement*: (1) *public access facilities*; (2) *public access to knowledge*; (3) *student engagement*; (4) *faculty engagement*; (5) *widening participation*; (6) *encouraging economic regeneration*; (7) *institutional relationship and partnership building*.

L'utilizzo dell'analisi del contenuto per la valutazione dei siti *web* è un metodo consolidato in letteratura (Schmidt *et al.*, 2008). In diversi ambiti di ricerca, come per esempio la ricerca sul turismo e l'ospitalità (Gupta, 2014), esso è ampiamente utilizzato per verificare l'efficacia del contenuto

dei siti *web* sulle scelte degli hotel e B&B e delle destinazioni turistiche da parte dei visitatori. Questo metodo viene usato quando è necessario investigare le caratteristiche del contenuto, l'efficacia e l'usabilità dei siti *web* (Wan, 2002; Gordon e Berhow, 2009; Kline *et al.*, 2008; Perry e Boadkin, 2000; Polillo, 2005; 2013). La valutazione dei siti *web* avviene attraverso un foglio di codifica che viene compilato da un numero ristretto di valutatori (solitamente due valutatori con un'esperienza nella navigazione del sito e una conoscenza del tema oggetto dell'analisi). Spesso nell'ambito accademico per la valutazione dell'efficacia dei siti *web* e dell'usabilità sono state usate sia variabili *dummy* (0/1) che valutano la presenza o l'assenza di una dimensione (Schmidt *et al.*, 2008; Gupta, 2014; Cavallo e Romenti, 2012; Kline *et al.*, 2004), sia scale Likert a 4 o 5 punti (Wan 2002; Kline *et al.*, 2004; Polillo 2005; 2013).

Vittoria Marino
Letizia Lo Presti
Comunicazione digitale e
public engagement.
Nuovi approcci strategici
per le istituzioni
universitarie

Tab. 2: Gli Item per ciascuna dimensione del *public engagement*

Dimensioni	Item
1 Public access to facilities	a) Accesso alle biblioteche universitarie b) Accesso agli spazi universitari es. per conferenze, meeting, eventi, alloggi, giardini, discover programs, campus tour etc. c) Condividere strutture: es. musei, gallerie d'arte, spettacoli e manifestazioni ricreative organizzate dall'Università d) Accesso pubblico alle strutture sportive e scuole sportive estive
2 Public access to knowledge	a) Accesso ai piani di studio universitari stabiliti b) Coinvolgimento del pubblico agli eventi: fiere di scienza; negozi della scienza etc. c) Database pubblicamente accessibili di competenza dell'Università d) Coinvolgimento pubblico nella ricerca
3 Student engagement	a) Volontariato Studentesco b) Apprendimento esperienziale attraverso per es. tirocini; collaborazione in progetti di ricerca etc. c) Curriculum engagement (cioè lezioni e attività che vedono la partecipazione congiunta di studenti, professori e comunità in vista di un comune beneficio per tutti) d) Attività organizzate dagli studenti ad esempio su arte, ambiente ecc.
4 Faculty engagement	a) Volontariato fuori dell'orario di lavoro, ad esempio presso centri di aiuto umanitario b) Impegno sociale come parte del proprio lavoro e/o supporto agli studenti c) Centri di ricerca creati sui bisogni della comunità o attività che aiutano la comunità/supporto attraverso la ricerca
5 Widening participation	a) Assistenza finanziaria, peer mentoring etc. per migliorare il reclutamento e il tasso di successo degli studenti provenienti da contesti non convenzionali b) Una strategia in favore del pubblico per favorire l'accesso degli studenti con disabilità
6 Encouraging Economic regeneration and enterprise	a) Collaborazione di ricerca e trasferimento tecnologico b) Iniziative per lo sviluppo tecnologico (ad es. che riunisce personale, studenti e membri della comunità per progettare, sviluppare tecnologie per le persone con disabilità) c) Servizi di consulenza per imprese che producono e scambiano beni e servizi di utilità sociale (es. imprese sociali)
7 Institutional relationship and partnership building	a) Divisione dell'Università o ufficio dedicato al community engagement b) Sito web con pagine destinate alla comunità c) Conferenze con accesso pubblico e che trattano tematiche sociali, es. cerimonie, premi, concorsi e manifestazioni aperte al pubblico

Fonte: Hart e Northmore, 2011; Marino e Lo Presti (2015)

Pertanto, per ottenere una valutazione obiettiva e assicurare l'affidabilità dell'analisi, per ogni sito *web* ufficiale, due ricercatori non appartenenti al gruppo di ricerca che lavora sulla tematica in oggetto, ma con una solida esperienza nell'analisi del contenuto e nella navigazione dei siti *web*, hanno valutato individualmente la "visibilità degli *item*" esprimendo una valutazione da 1 (decisamente non visibile) a 5 (ottima visibilità) per ciascun *item*. Il risultato rappresenta la valutazione della qualità e dell'efficacia del contenuto cui l'*item* si riferisce e l'usabilità del sito rispetto a ciascun *item*. Le divergenze dei due valutatori sono state discusse. Per "visibilità degli *item*" si intende ciascun *item* considerando la completezza del contenuto, l'efficacia comunicativa del contenuto in termini di qualità e attrattività grafica, la comprensibilità del contenuto e la navigabilità. Per ridurre la soggettività sono stati definiti pertanto, i criteri di valutazione per condurre l'analisi (Tabella 3).

Prima dell'analisi dei siti *web*, i valutatori sono stati "istruiti" al rispetto dei criteri formali stabiliti in fase di progettazione della ricerca e, in questa fase, è stato loro illustrato il concetto di "visibilità degli *item*". Per annotare i risultati dell'analisi è stata sviluppata una griglia di valutazione contenente, oltre agli *item* da valutare anche i criteri di codifica forniti nel "codebook". Per verificare la correttezza del procedimento, è stato effettuato un test pilota su alcuni siti *web*. Inoltre, la prima analisi è stata realizzata davanti agli autori del presente paper.

Tab. 3: I criteri di valutazione degli *item*

Scala di valutazione	Criterio per la valutazione
(1) decisamente non visibile	Accesso, qualità e navigabilità del contenuto dell'informazione sull' <i>item</i> assente
(2) poco visibile	Accesso, qualità e navigabilità del contenuto dell'informazione sull' <i>item</i> carente
(3) abbastanza visibile	Accesso all'informazione ma qualità, navigabilità del contenuto sull' <i>item</i> carente
(4) molto visibile	Accesso, qualità e navigabilità del contenuto dell'informazione sull' <i>item</i> esaustiva
(5) ottima visibilità	Accesso, qualità e navigabilità del contenuto dell'informazione sull' <i>item</i> esaustiva e ricca di informazioni utili; la grafica è molto attraente

Fonte: ns. adattamento da Wan (2002)

La valutazione che i coders hanno realizzato è avvenuta sulla base della constatazione del contenuto sul sito *web*.

Infine, attraverso il test Kappa di Cohen è stato verificato il grado di concordanza per ciascuna dimensione: 0.71 per *Public access to facilities*; 0.68 per *Public access to knowledge*; 0.56 per lo *Student engagement*; 0.57 per il *Faculty engagement*; 0.82 per il *Widening participation*; 0.68 per *Encouraging economic re-generation* e infine 0.72 per la dimensione *Institutional relationship and partnership building*.

3.3 Analisi di affidabilità e analisi fattoriale esplorativa

Sui dati raccolti è stata condotta in primo luogo, un'analisi di affidabilità mediante il calcolo dell'*Item-to-Total Correlation* (ITC) e dell'*Alpha di Cronbach* per ciascuna dimensione della scala del costrutto del *public engagement*. Tale analisi ha portato ad eliminare due reverse *item* (uno nella dimensione del *public access to knowledge* e l'altro nella dimensione

Institutional relationship building) che mostravano bassi valori dell'ITC (<.40). Alla fine di questa fase, la scala era composta da 21 *item* e ciascuna dimensione presentava un *Alpha di Cronbach* > di .65 e un ITC >.43.

Inoltre, sugli *item* rimanenti è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa (Maximum likelihood method, criterio di rotazione Promax) fornendo insight sul numero di fattori che possono meglio spiegare il costrutto del *public engagement online*. Scopo dell'analisi fattoriale è identificare alcune variabili latenti (fattori) in grado di evidenziare i legami, le interrelazioni e le dipendenze tra le variabili statistiche osservate (Fabrigar *et al.* 1999). *Kaiser rule* è stata usata per estrarre le componenti. Tale tipo di metodologia d'indagine, che abbina l'approccio qualitativo a quello quantitativo è ampiamente utilizzato in letteratura (Schmidt *et al.* 2008; Wan, 2002; Kline *et al.*, 2004) ed è la più appropriata per la risoluzione del problema. Infatti la natura dell'indagine, l'analisi delle caratteristiche e dell'efficacia dei siti *web*, richiede una prima investigazione attraverso l'esplorazione del suo contenuto. Woodside *et al.* (2011) affermano che la qualità dei siti *web* è generalmente raggiunta attraverso la ricchezza del contenuto e la semplicità d'uso. Esplorare il contenuto nei siti *web* e applicare metodi statistici per misurarne l'efficacia risulta interessante per capire quali aspetti è necessario migliorare.

Nonostante tale metodologia non risulta ancora consolidata, rappresenta comunque un approccio innovativo grazie a differenti discipline che la hanno utilizzata per i loro studi (Schmidt *et al.* 2008) (per esempio nell'ambito turistico e delle istituzioni universitarie).

3.4 T-test

Per valutare se le Università americane e inglesi presentano lo stesso approccio al *public engagement online* è stato condotto un t-test sulla base degli score ottenuti attraverso l'analisi fattoriale esplorativa confrontando le medie dei due gruppi (università americane vs università inglesi). Dal confronto è stato possibile stabilire se i due gruppi siano significativamente differenti in termini di approccio al *public engagement online* e su quali fattori sono emerse le principali differenze.

4. Analisi dei risultati

I risultati dell'analisi fattoriale esplorativa hanno generato 3 fattori con *eigenvalue* maggiore di 1. La tabella 4 mostra il modello fattoriale e i loading (loading sotto |.35| non sono mostrati).

Sia il test di sfericità di Bartlett, risultato significativo (0,000 < 0,001, df=210), che la misura di adeguatezza campionaria KMO pari a 0,884 (> di 0,50) hanno confermato l'appropriatezza dello sviluppo di un'analisi fattoriale (Lattin *et al.*, 2003).

Tab. 4: I risultati dell'analisi fattoriale esplorativa

	Factor		
	1	2	3
3.c) Curriculum engagement	, 834		
4.b) Impegno sociale dello staff come parte del proprio lavoro e/o supporto agli studenti	, 812		
7.a) Divisione dell'Università o ufficio dedicato al community engagement	, 801		
3.d) Attività organizzate dagli studenti ad esempio su arte, ambiente ecc.	, 654		
3.b) Apprendimento esperienziale attraverso per es. tirocini; collaborazione in progetti di ricerca etc.	, 595		
7.b) Conferenze con accesso pubblico e che trattano tematiche sociali, es. Cerimonie, premi, concorsi e manifestazioni aperte al pubblico	, 561		
3.a) Volontariato Studentesco	, 497		
4.a) Volontariato fuori dell'orario di lavoro, ad esempio presso centri di aiuto umanitario	, 494		
4.c) Centri di ricerca creati sui bisogni della comunità o attività che aiutano la comunità/supporto attraverso la ricerca	, 477	, 371	
6.c) Consulenza alle imprese		, 915	-, 352
6.a) Trasferimento tecnologico		, 779	
6.b) Iniziative per lo sviluppo tecnologico		, 696	
2.b) Coinvolgimento del pubblico agli eventi: fiere di scienza; negozi della scienza etc.		, 423	
1.d) Accesso pubblico alle strutture sportive e scuole sportive estive		, 402	
2.d) Coinvolgimento pubblico nella ricerca		, 388	
7.a) Divisione dell'Università o ufficio dedicato al community engagement			, 657
1.c) Condivisione strutture: es. Musei, gallerie d'arte, spettacoli etc.			, 638
2.a) Accesso ai piani di studio universitari stabiliti			, 637
1.a) Accesso alle biblioteche universitarie			, 587
1.b) Accesso agli spazi universitari es. per conferenze, meeting, eventi, alloggi, giardini, walking tour etc.			, 524
5.b) Una strategia in favore del pubblico per favorire l'accesso degli studenti con disabilità		, 418	, 498

Fonte: ns. elaborazione

Tutte le variabili evidenziano una comunaltà pari o superiore a 0,50, mostrando una buona significatività complessiva dell'analisi, che ha prodotto una struttura a 3 fattori. Il coefficiente di affidabilità *Alpha di Cronbach* per i singoli fattori è risultato soddisfacente (1° fattore: 0,89; 2° fattore: 0,82; 3° fattore: 0,80). Infine, la varianza totale spiegata è stata pari al 51%.

Dall'interpretazione dei risultati è possibile individuare le principali dimensioni del *public engagement online*, riconducibili alla dimensione sociale, economica e di accessibilità, confermando quanto evidente anche in letteratura in termini di attenzione alle dimensioni investigate.

Nello specifico l'analisi fattoriale ha generato 3 dimensioni del *public engagement online*.

Social engagement. La prima dimensione (che spiega il 38,8% della variabilità del fenomeno) può essere sinteticamente definita *Social engagement*, in quanto composta da *item* inerenti attività che coinvolgono direttamente le Università in un maggiore impegno per la società. Questo coinvolgimento riguarda l'interazione Università-territorio, non solo da parte degli studenti, dello *staff*, attraverso attività di volontariato e anche delle strutture volte ad accogliere comunità esterne, quali uffici di *engagement* e conferenze aperte al pubblico.

Research engagement. Nella seconda dimensione (che spiega il 7,2% della variabilità del fenomeno) rientrano per lo più tutte quelle attività collegate al coinvolgimento degli *stakeholder* alla ricerca e all'accesso pubblico alla

conoscenza, attraverso eventi di divulgazione scientifica, *partnership* con il mondo imprenditoriale e iniziative che coinvolgono comunità, studenti e personale docente per progettare e sviluppare soluzioni tecnologiche di utilità (es. mezzi che facilitino lo spostamento di persone con disabilità etc.).

Widening engagement. In questa terza dimensione (che spiega il 5% della variabilità del fenomeno) rientrano per lo più tutte le attività e le azioni che l'Università dichiara di compiere o di voler compiere a favore di un maggior coinvolgimento delle persone diversamente abili o che risultano economicamente svantaggiate. In questa dimensione il coinvolgimento si manifesta anche attraverso l'apertura di spazi e strutture universitarie quali biblioteche, aule magne, giardini esterni all'Università, musei etc. Questa "apertura" è intesa anche in termini di maggiore "trasparenza" resa visibile, ad esempio, attraverso la presenza di piani di studio accademici, spesso facilmente accessibili direttamente dalla homepage.

Come è possibile vedere in tabella 4, nell'analisi fattoriale esplorativa sono presenti due cross loading riscontrati negli *item* 4.c) *Centri di ricerca creati sui bisogni della comunità o attività che aiutano la comunità/supporto attraverso la ricerca*, espresso sia dal fattore "social engagement" che dal fattore "research engagement" e 5.b) *Una strategia in favore del pubblico per favorire l'accesso degli studenti con disabilità*, espresso in questo caso dal fattore "research engagement" e dal fattore "widening engagement". Tale risultato è dovuto alla natura degli *item* che fanno entrambi riferimento alle attività di ricerca e alla natura sociale del supporto alla comunità. Questa è una fase esplorativa della ricerca, ma nei futuri sviluppi potrebbe essere proposto un miglioramento degli *item* utilizzati per la valutazione dei siti *web* aggiungendo e testando ulteriori *item* al fine di tener conto della complessità dei fenomeni oggetto dello studio.

Infine, sulla base dei risultati dell'analisi fattoriale esplorativa, è stato condotto un *independent-sample t-test* per comparare le differenti dimensioni dell'*online public engagement* nelle Università americane e nelle Università inglesi. Questo test aiuta a capire se esiste un approccio differente al *public engagement online* tra i due gruppi di Università. I risultati del T-test (Tabella 5 e 6) realizzato sugli score dei tre fattori hanno evidenziato due differenti approcci al trattamento del *public engagement* universitario. In particolare modo per due delle tre dimensioni, *social engagement* e *research engagement*, è presente una significativa differenza negli approcci utilizzati e visibili. Mentre per la dimensione *widening engagement* non sono state trovate differenze nelle strategie di comunicazione tra i due gruppi.

Per la dimensione *social engagement* rispetto alle Università del Regno Unito ($M=-, 406$ $SD=1, 08$), i siti *web* delle Università americane ($M=, 293$ $SD=1, 17$) conferiscono maggiore visibilità a tutti gli aspetti riguardanti il contributo attivo nel supportare la comunità locale in particolar modo per attività che coinvolgono lo *staff* e gli studenti anche attraverso uffici preposti a organizzare e gestire le relazioni con il territorio ($t(84)=2, 807$, $p=0, 006$). Considerando invece la dimensione *research engagement* ($t(84)=-5, 655$, $p=0, 000$), le Università inglesi ($M=, 671$ $SD=1, 01$) adottano un differente approccio rispetto alle Università americane ($M=-.483$ $SD=.87$).

Tab. 5: Group Statistics

	Country	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
REGR factor score 1 Social engagement	US	50	0,29	1,176	0,166
	UK	36	-0,41	1,089	0,182
REGR factor score 2 research engagement	US	50	-0,48	0,870	0,123
	UK	36	0,67	1,017	0,169
REGR factor score 3 widening engagement	US	50	0,15	1,037	0,147
	UK	36	-0,21	1,206	0,201

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 6: Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
REGR factor score 1 Social engagement	Equal variances assumed	0,051	0,823	2,807	84	0,006	0,700	0,249	0,204	1,196
	Equal variances not assumed			2,843	78,774	0,006	0,700	0,246	0,210	1,190
REGR factor score 2 research engagement	Equal variances assumed	1,071	0,304	-5,655	84	0	-1,154	0,204	-1,560	-0,748
	Equal variances not assumed			-5,513	68,112	0	-1,154	0,209	-1,572	-0,737
REGR factor score 3 widening engagement	Equal variances assumed	0,281	0,598	1,482	84	0,142	0,360	0,243	-0,123	0,842
	Equal variances not assumed			1,446	68,362	0,153	0,360	0,249	-0,137	0,856

Fonte: ns. elaborazione

Le Università inglesi rendono maggiormente visibili attività che incoraggiano la “rigenerazione economica” del territorio, sia coinvolgendo la comunità in attività di ricerca per la risoluzione di problematiche di natura sociale, sia coinvolgendo il mondo imprenditoriale attraverso attività di consulenza o legate al trasferimento tecnologico.

Per l'ultima dimensione, il *widening engagement* ($t(84)=1,482, p=0.142$), che riguarda l'accesso pubblico alla conoscenza e alle strutture universitarie (biblioteche, musei, sale meeting, etc.), non si riscontra alcuna differenza nelle strategie di comunicazione proposte *online* dalle Università americane ($M=0.150$ $SD=1,03$) e dalle Università inglesi ($M=-,209$ $SD=1,20$). Questo significa che il *public engagement* è considerato ugualmente importante e sembra una strategia imprescindibile nella comunicazione *online*.

5. Discussione dei risultati

Vittoria Marino
Letizia Lo Presti
Comunicazione digitale e
public engagement.
Nuovi approcci strategici
per le istituzioni
universitarie

I risultati fin qui esposti rivelano un interesse delle Università americane e inglesi per il *public engagement* a cui viene dedicato ampio spazio nei siti *web* ufficiali. In particolar modo sul *web* il costruito del *public engagement* sembra essere declinato in tre principali dimensioni: la prima connessa alla sfera sociale, la seconda connessa al c.d. trasferimento della conoscenza scientifica e infine la terza legata all'accessibilità delle strutture universitarie ad un più largo pubblico. Questi risultati se pur ancora preliminari, dimostrano certamente che le Università indagate hanno colto l'importanza di dare visibilità al *public engagement* attraverso i loro siti *web*. In particolar modo l'Università dimostra, e comunica in tal senso, di non vivere e lavorare individualmente ma di partecipare attivamente allo sviluppo sociale, economico e culturale della collettività diventando asse portante, un'elica, dello sviluppo sociale.

I risultati suggeriscono anche che esistono delle differenze negli approcci al *public engagement* relativamente al *web* eccetto quando le Istituzioni universitarie comunicano iniziative o promuovono servizi offerti per favorire l'accesso alle strutture o per favorire l'inserimento di studenti diversamente abili.

In particolar modo i risultati dimostrano che le Università americane hanno un approccio *social-centric* mentre le Università inglesi sembrano propendere per un approccio *research-centric*. Questi risultati confermano gli studi di Kirp (2003) e di Frost e Chopp (2004) sull'orientamento culturale delle Università rispettivamente inglesi ed americane. In particolar modo Kirp sottolinea come le Università inglesi siano sempre di più orientate alla ricerca e ad attività di consulenza per le imprese del territorio. Le Università inglesi sono delle c.d. *Businiversity* con un forte orientamento a istaurare relazioni con il mondo industriale e al reperimento di fondi da investire nell'attività scientifica. Mentre Frost e Chopp, nello studiare le Università americane notano l'adozione di un modello *Global city*, cioè un modello in cui l'Università si fa partner della comunità ed è aperta alla risoluzione delle problematiche sociali attraverso attività anche di ricerca sul territorio.

Inoltre i risultati dell'analisi fattoriale esplorativa permettono anche di individuare, per ciascun approccio, i principali *target* a cui la strategia di comunicazione sul *web* è indirizzata e i soggetti coinvolti in queste stesse attività. Un primo *target* è quello della comunità locale a cui si rivolgono le Università attraverso attività di volontariato e attività ricreative. In questa attività sono coinvolti lo *staff* (docenti e personale amministrativo) e gli studenti (per il tramite delle associazioni Studentesche o degli uffici di *engagement*, molto spesso presenti nelle realtà universitarie investigate in questo campione). Un secondo *target* è riconducibile invece al mondo professionale/istituzionale, fatto per lo più di imprese e centri di ricerca, a cui molto spesso le Università dedicano intere sezioni dei loro siti *web* per la comunicazione delle attività di coinvolgimento e di *partnership*. In questo caso i centri di ricerca universitari, con i loro dipartimenti, sono spesso coinvolti in attività di comunicazione dei risultati della ricerca scientifica o nel fornire servizi di consulenza. Infine il terzo *target* è quello più generico delle persone. In questo caso si tratta di tutti coloro che potrebbero avere

interesse nelle attività svolte dalle Università (turisti, genitori, futuri studenti, etc.) e per le quali quest'ultima si impegna a rendere le strutture accessibili e fruibili. In questo caso l'Istituzione universitaria è coinvolta direttamente; propone e illustra le possibilità offerte ai suoi visitatori, rende gradevole e accogliente i propri spazi e agevole l'accesso agli studenti meritevoli anche attraverso premi e borse di studio.

Sulla scorta di queste riflessioni l'Università è in grado di porre in atto strategie di marketing e di comunicazione (Tabella 7) alla luce di una pianificazione consapevole delle attività di *public engagement* e soprattutto attraverso un chiaro orientamento culturale in questa direzione (Boland, 2011).

Tab. 7: *Approcci e strategie di public engagement universitario nell'era digitale*

Approcci al public engagement	Target	Ruoli coinvolti	Strategie di marketing e comunicazione
Social engagement	comunità locale	Lo staff e gli studenti	Differenziarsi. Presenza di un ufficio di public engagement; visibilità alle attività di volontariato di docenti e studenti. Visibilità ad attività di ricerca e ricreative sul territorio e che coinvolgono direttamente la comunità locale.
Research engagement	Imprese/Comunità	I centri di ricerca/i dipartimenti	Specializzarsi. Presenza di pagine web sul sito destinate alla consulenza e al trasferimento tecnologico. Visibilità ad attività di ricerca che coinvolgono comunità e imprese. Visibilità ad attività che mettono in luce il "saper fare" dell'Università per il benessere economico del territorio.
Widening engagement	Individui (futuri studenti, turisti, cittadini, visitatori, genitori etc.).	L'istituzione Universitaria	Rafforzare il posizionamento. Presenza di pagine web sul sito con una chiara connessione tra territorio-Università e prospettive Student-Università. Il widening engagement può influenzare l'immagine del brand universitario e rafforzare il suo posizionamento.

Fonte: ns. elaborazione

Pertanto l'Università può definire una strategia di differenziazione attraverso un approccio di *social engagement*. Questo approccio offre la possibilità di numerose attività di coinvolgimento della comunità e, nello stesso tempo, consente agli studenti e allo *staff* coinvolto, di fare nuove e costruttive esperienze sul campo. In questo caso la comunicazione sul sito *web* è orientata a valorizzare le variegate opportunità di apprendimento esperienziale offerte. Per queste motivazioni, alcuni *campus* del campione selezionato, ottengono una maggiore visibilità attraverso un accesso diretto alla sezione "*public engagement*" direttamente nella homepage dei rispettivi siti *web*.

Una seconda strategia perseguibile attraverso un approccio al *research engagement* è quella della specializzazione. Ogni Università si distingue nel panorama universitario nazionale e internazionale per un "saper fare". Le Università attraverso i loro dipartimenti valorizzano i risultati della propria ricerca e raccontano il loro "saper fare" attraverso sezioni *web* a ciò

dedicate e magari rese ben visibili attraverso le homepage (es. l'Università di Oxford a Cambridge e MIT nel Massachusetts sono da anni impegnate attivamente nel campo medico e molecolare e vantano centri di eccellenza valorizzati da una sezione ad essi dedicata o con la costituzione di siti *web* tematici accessibili dalla sezione "ricerca" nella homepage).

Infine un approccio al *widening engagement* determina la pianificazione di attività volte ad ampliare l'accesso e la visita degli spazi universitari, rafforza l'immagine dell'Università "nel territorio", "per il territorio" e "del territorio", fortifica l'idea di appartenenza, indispensabile per un'efficace azione di *public engagement*. Tale l'approccio sostiene l'Università nelle campagne di promozione e di comunicazione per il compimento della sua missione universitaria.

Schimmel *et al.* (2010) confermano il ruolo di internet e dei siti *web* universitari nel processo decisionale degli studenti ed enfatizzano il bisogno per le Università di siti più attrattivi e facilmente navigabili in modo da rendere reperibili tutte le informazioni necessarie per avere una chiara idea di ciò che l'Università può offrire. Un'efficace strategia di comunicazione *web* in grado di valorizzare le attività universitarie ha certamente effetti positivi anche sull'immagine e la reputazione universitaria.

6. Conclusioni, limiti e futuri sviluppi

Questo lavoro analizza i diversi approcci al *public engagement* che le Università possono perseguire grazie ad opportune strategie di comunicazione on line. Attraverso un campione di 86 siti *web* appartenenti ad Università americane e inglesi e sulla base dell'analisi dei contenuti effettuata a partire dalla letteratura sul tema, è stata proposta un'analisi fattoriale esplorativa e un t-test con l'obiettivo di ricostruire le dimensioni del *public engagement* nel contesto digitale e verificare se, dello stesso, esistono differenti orientamenti culturali tra Università americane e inglesi. Infine i risultati raggiunti hanno consentito di individuare alcuni primi suggerimenti sulle possibili azioni di marketing e comunicazione che le Università possono adottare nell'ottica di un orientamento strategico al *public engagement*.

L'uso della comunicazione *online* per promuovere le attività di *public engagement* dimostra che le Università riconoscono nei siti *web* dei validi canali di contatto con i diversi *stakeholder* e degli efficaci strumenti di valorizzazione delle attività rivolte alla comunità.

Per essere efficace, la comunicazione attraverso il *web* deve essere però integrata in un piano strategico più ampio in cui il *public engagement* non è solo l'insieme di progetti occasionali, frutto dell'iniziativa di alcuni, ma il piano d'azione di un progetto intenzionale di *community engagement partnership*. Per raggiungere questo risultato è necessario creare prima una cultura al *public engagement* e condividere un sistema di valori basato sull'idea che l'Università non è un sistema chiuso ma un "eco-sistema" che interconnette il mondo accademico con la società civile. Nell'ambito di tale processo internet e i siti *web* ufficiali possono contribuire a "istituzionalizzare" il *public engagement* nelle Università dando maggiore

visibilità alle sue iniziative. Per tale ragione uno studio sul *public engagement online* permette di fare luce sulle strategie di comunicazione finora adottate dalle Istituzioni universitarie e investigare quali sono le dimensioni che meglio ne rappresentano il costrutto *online*.

La ricerca proposta rappresenta, a parere di chi scrive, il primo tentativo di sistematizzare il costrutto del *public engagement* rispetto alle possibilità di comunicazione offerte dalla rete *web*. In particolar modo l'analisi fattoriale esplorativa, ha permesso di identificare gruppi di variabili che presentano qualche forma di relazione tra loro e quindi di sintetizzare i dati in modo da rilevare i fattori costitutivi del costrutto. Ulteriori approfondimenti saranno in grado di confermare i risultati. Future ricerche potrebbero approfondire la dimensione dello *student engagement e public access to knowledge* poichè i valori del K-Cohen sono risultati leggermente sopra lo 0, 55. Ciò potrebbe essere dovuto alla mancanza di una comunicazione efficace delle dimensioni sul *web* o alla presenza di *item* difficili da valutare nel contesto *online*. Pertanto per far emergere peculiarità distintive di ciascuna dimensione dal punto di vista di chi è direttamente coinvolto, queste due dimensioni andrebbero maggiormente esplorate arricchendo il corpus di *item* con l'ausilio di tecniche proprie della ricerca qualitativa quali focus group o interviste in profondità.

Infine l'analisi dei siti *web* ha considerato solo le Università americane e le Università inglesi e questo limita la possibilità di una generalizzazione dei risultati ad altre realtà internazionali. Nonostante ciò si ritiene che le Università campionate siano rappresentative della cultura anglosassone in quanto, come già indicato in letteratura, da tempo queste ultime sono impegnate per dare concretezza e visibilità alle attività del *public engagement*. Prossimi studi e ulteriori ambiti di ricerca potranno essere focalizzati su altre realtà universitarie quale per esempio quella australiana che negli ultimi anni, è impegnata soprattutto con attività sociali di integrazione degli studenti Erasmus o con attività di *learning by doing*, utilizzando molto il volontariato di studenti e docenti (Leischman *et al.*, 2010, 2014). In futuro anche le università europee, e le italiane in particolare, potranno essere oggetto di simili valutazioni.

Bibliografia

- AQUILANIB., LOVARIA. (2008), "The "new season" of University Communication between institutionalization processes and strategic target relationships: an empirical analysis of internet web sites of Italian universities", in Invernizzi E., Muzi Falconi T., Romenti S. (a cura di), *Istituzionalising pr and corporate communication*, vol. 2, Pearson, Milano, pp. 1132-1220.
- ARRAZATTEE C.K., LIMAM., LUNDYL. (2013), "Do University Communications about Campus-Community Partnerships Reflect Core Engagement Principles?", *Michigan Journal of Community Service Learning*, vol. 20, n. 1, pp. 41-53.
- BAIRAMZADEH S., BOLHARI A. (2010), "Investigating factors affecting Students' satisfaction of university websites", in *Computer Science and Information Technology (ICCSIT)*, 2010 3rd IEEE International Conference on. IEEE, 2010, vol. 1, n. 1, pp. 469-473.

- BAKER D. (2004), "The scholarship of engagement: A taxonomy of five emerging practices", *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, vol. 9, n. 2, pp. 123-137.
- BENCARDINO F., NAPOLITANO M.R. (2011), "L'Università nei processi di sviluppo economico e sociale", in Bianchi A. (a cura di) *Le Università del mezzogiorno nella storia dell'Italia unita*, pp. 123-134, Il Mulino, Bologna.
- BOLAND J.A. (2011), "Positioning civic engagement on the higher education landscape: Insights from a civically engaged pedagogy", *Tertiary Education and Management*, vol. 17, n. 2, pp. 101-115.
- BOYER E.L. (1996), "The scholarship of engagement", *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, vol. 49, n. 7, pp. 18-33.
- CHAPLEO C., CARRILLO DURÁN M.V., CASTILLO DÍAZ A. (2011), "Do UK universities communicate their brands effectively through their websites?", *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 21, n. 1, pp. 25-46.
- CAVALLO T., ROMENTI S. (2012), "Università italiane e territorio: analisi di statuti e siti internet in ottica di community relations e civic engagement", in *Conference Proceedings-Sinergie XXIV Annual Conference*, Ottobre 18-19, Lecce.
- DARBY M., KARNI E. (1973), "Free competition and the optimal amount of fraud", *Journal of Law and Economics*, vol. 16, n. 1, pp. 67-88.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (2000), "The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, vol. 29, n. 2, pp. 109-123.
- FABRIGAR L.R., WEGENER D.T., MACCALLUM R.C., STRAHAN E.J. (1999), "Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research", *Psychological Methods*, vol. 4, n. 3 pp. 272-299.
- FROST S., CHOPP R. (2004), "The University as Global City. A New Way of Seeing Today's Academy", *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 36, n. 2, pp. 44-51.
- FURCO A. (2010), "The engaged campus: Toward a comprehensive approach to public engagement", *British Journal of Educational Studies*, vol. 58, n. 4, pp. 375-390.
- GORDON J., BERHOW S. (2009), "University websites and dialogic features for building relationships with potential Students", *Public Relations Review*, vol. 35, n. 2, pp. 150-152.
- GUPTA D.D. (2014), "Assessing the website effectiveness of top ten tourist attracting nations", *Information Technology Tourism*, vol. 14, n. 1, pp. 151-175.
- KENT M.L., TAYLOR M., (1998), "Building dialogic relationships through the World Wide Web", *Public Relations Review*, vol. 24, n. 3, pp. 321-334.
- KERR C. (2001), *The Uses of the University*, Cambridge, Harvard University Press.
- KIRP D.L. (2003), *Shakespeare, Einstein, and the bottom line: The marketing of higher education*, Harvard University Press.
- KLINE S.F., MORRISON JOHN ST.A. (2004), "Exploring Bed & Breakfast Websites", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 17, n. 2-3, pp. 253-267.
- HART E., NORTHMORE S. (2011), "Auditing and Evaluating University-Community Engagement: Lessons from a UK Case study", *Higher Education Quarterly*, vol. 65, n. 1, pp. 34-58.

- HART A., NORTHMORE S., GERHARDT C. (2009), "Briefing paper: Auditing, benchmarking and evaluating public engagement", *NCCPE Research Synthesis*, 1, Bristol. Testo disponibile al sito: <https://www.publicengagement.ac.uk> (ultimo accesso 10/01/2016),
- HUNG (2006), "Towards the theory of relationship management: How to cultivate quality relationships?", in Toth E.L., (a cura di), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges to the next generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- LATTIN J., CARROLL J.D., GREEN P.E. (2003), *Analysing Multivariate Data*, Thomson Learning, London.
- LEISCHMAN D., LAWLEY M., RACITI M., (2010), "Community Engagement and International Student Experience: A Definition", in *Proceedings of the 2010 Conference of the Australian and New Zealand Marketing Academy*/ Ballantine P., Finsterwalder J. (eds): pp. 1-9.
- LEISCHMAN D., LAWLEY M., RACITI M., (2014), "A typology of International Student Community Engagement", *Journal of Business Education and Scholarship of Teaching*, vol. 8, n. 1, pp. 1-17.
- LUBIENSKI C. (2007), "Marketing Schools Consumer Goods and Competitive Incentives for Consumer Information", *Education and Urban Society*, vol. 40, n. 1, pp. 118-141.
- MARINO V., LO PRESTI L. (2015), "Università e strategie di web communication per il public engagement. Esperienze internazionali a confronto", in *Proceedings del XII Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing*, 22-23 Ottobre 2015, Torino.
- MAURRASSE D. (2001), "Beyond the campus", *How Colleges and Universities Form Partnerships*, Routledge, New York & London.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A. (2008), "The institutional education and training for entrepreneurship development in the Italian Universities", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 8, n. 6, pp. 665-685.
- NEJATI M., SHAFAEI A., SALAMZADEH Y., DARAEI M. (2011), "Corporate Social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites", *African Journal of Business Management*, vol. 5, n. 2, pp. 440-447.
- NATIONAL COORDINATING CENTRE FOR PUBLIC ENGAGEMENT (2010), *The engaged university. A manifesto for public engagement*. Testo disponibile sul sito: www.publicengagement.ac.uk. (ultimo accesso 8/01/2016).
- PERRY M., BODKIN C. (2000), "Content analysis of Fortune 100 company web sites", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 87-97.
- POLILLO R. (2013), "Il check up dei siti web delle organizzazioni non profit", *I Quaderni di THINK!*, n. 3.
- POLILLO R. (2005), "Un modello di qualità per i siti web, Mondo Digitale", vol. Giugno, n. 2, pp. 32-44, *Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico (AICA)*.
- PREDAZZI E. (2012), "The third mission of the university", *Rendiconti Lincei*, 23 (I Supplement), pp. 17-22.
- SCHMIDT S., CANTALLOPS A.S., DOS SANTOS C.P. (2008), "The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27, n. 4, pp. 504-516.

- SCHIMMEL MONTLEY D., RACIC S., MARCO G., ESCHENFELDER M. (2010), "The importance of university web pages in selecting a higher education institution", *Research in Higher Education Journal*, vol. 9, n. 1, pp. 1-16.
- SCHULZE H.J. (2012), "Universities and their communities - Engagement and service as primary mission", in McIlrath L., Lyons A., Munck R. (Eds.), *Higher Education and Civic Engagement: Comparative Perspectives*, Palgrave Macmillan, New York, pp. 61-77.
- SHADINGER D. (2013), "Dialogistic Presence on Community College Websites in Nine Megastates", *Community College Journal of Research and Practice*, vol. 37, n. 12, pp. 925-935.
- SLOWEY M. (2003), "Higher education and Civic Society", in *Higher Education and the Life Course in Slowey M., Warson D. (a cura di)*, pp. 135-151, Berkshire, Falmer Press Publisher.
- THORN K., SOO M. (2006), "Latin American universities and the third mission: trends, challenges and policy options", *World Bank Policy Research Working Paper*, n. 4002, August 2006.
- VARGIU A. (2014), "Indicators for the Evaluation of public engagement of Higher Education Institutions", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 5, n. 3, pp. 562-584.
- WAN C.S. (2002), "The web sites of international tourist hotels and tour wholesalers in Taiwan", *Tourism Management*, vol. 23, n. 2, pp. 155-160.
- WHITE M. (2016), "Some considerations on higher education as a "post experience good", in John P., Fanghanel J. (Eds.) *Dimension of Marketization in Higher Education*, Routledge, New York.
- WOODSIDE A.G., VINCENTE R.M., DUNQUE M. (2011) "Tourisms destination dominance and marketing website usefulness", *International Journal Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, n. 4, pp. 552-564.

Vittoria Marino
Letizia Lo Presti
Comunicazione digitale e
public engagement.
Nuovi approcci strategici
per le istituzioni
universitarie

Academic or professional position and contacts

Vittoria Marino
Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: vmarino@unisa.it

Letizia Lo Presti
Research Fellow in Management
University of Salerno - Italy
e-mail: llopresti@unisa.it



sinergie
italian journal of management
ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.08
pp. 153-173

FONDAZIONE
CUEIM

Marketing alliances in digital firms: an analysis of benefits and risks

Received
15th February 2016

Revised
13th April 2017

Accepted
27th July 2017

Cecilia Grieco - Gennaro Iasevoli - Laura Michellini

Abstract

Obiettivo del paper: *L'evoluzione tecnologica e l'impatto che essa ha sulle imprese, ha portato all'emergere delle cosiddette imprese digitali. Per queste imprese le alleanze di marketing possono avere un valore considerevole, in modo particolare perché le tecnologie digitali consentono di amplificarne ulteriormente i benefici. Nonostante l'attualità del tema, un gap si evidenzia relativamente all'analisi di come si realizzino le alleanze di marketing nelle imprese digitali. Da queste premesse lo scopo del paper è proporre uno studio pilota per esplorare questo tema, focalizzando l'attenzione su benefici e rischi che possono emergere.*

Metodologia: *Per rispondere all'obiettivo proposto, la ricerca presenta un'analisi dei casi di studio, realizzata su quattro imprese digitali italiane. In quanto studio pilota, l'analisi permette di aumentare la conoscenza dell'argomento e preparare il campo ad analisi quantitative più approfondite.*

Risultati: *L'analisi effettuata ha permesso di identificare tre macro-aree di specificità, relativamente al co-marketing nelle imprese digitali: il veicolo, i (non) confini e la relazione. Ciascuna area include sia benefici che rischi.*

Limiti della ricerca: *La metodologia adottata ed il numero delle imprese nel campione escludono la possibilità di generalizzare i risultati ottenuti.*

Implicazioni pratiche: *La comprensione delle specificità delle alleanze di marketing nelle imprese digitali permette ai manager di definire queste iniziative in maniera ottimale, sia nei mercati digitali che in quelli tradizionali.*

Originalità del paper: *La ricerca consente di affrontare il gap emerso dalla letteratura e di proporre alcuni approfondimenti che emergono dall'analisi dei casi di studio come interessanti future linee di ricerca.*

Parole chiave: alleanze di marketing; co-marketing; imprese digitali; modelli di business; casi di studio

Purpose of the paper: *The evolution of technologies and the impact they are having on business lead to the development of the so-called digital firms. For these firms marketing alliances can have an important value, as digital technologies have the potential to further increase the benefits of these initiatives. Despite the topicality of this theme a gap emerges concerning the development of co-marketing initiatives in digital firms. The purpose of the paper is to develop a pilot study to explore the topic, focusing on the main benefits and risks that could emerge.*

Methodology: *To fill the emerged gap, a case study analysis has been performed on a sample of four Italian digital firms. The analysis is intended as a pilot study that can allow a better comprehension of the topic and prepare the field for a deeper quantitative analysis.*

Findings: *The developed analysis led to the identification of three main areas of specificities concerning marketing alliances in digital firms: the vehicle, the (un) boundaries and the relation. Each of these areas include both benefits and risks.*

Research limits: *The adopted methodology and the sample number hinder the possibility to reach general consideration on the addressed topic.*

Practical implications: *Understanding the specificities of marketing alliances in digital firms could allow managers to better define these strategies, both in digital and non-digital sectors.*

Originality of the paper: *The research fills a gap emerged in the existing literature on marketing alliances and digital firms, proposing some insights from case study.*

Key words: marketing alliances; co-marketing; digital firms; business models; case study

1. Introduction

The continuous evolution of technologies and the impact it is having on business and society is a deeply investigated topic. The current technological innovation has particular features that make it highly different from the previous revolution, and most of all, that makes its impact a powerful one, after and beyond the business boundaries. Digital resources allow a sort of democratized innovation, where more people are brought into the game thanks to a lowered cost of admission (von Hippel, 2005). This is an important trend, as technology has become ever more user-friendly, requiring less skills and training for its use and allowing users to develop new high-quality products and services by and for themselves. From this, the overall concept of the co-creation of products and services has emerged, with important benefits and implications for customers and firms.

Digital technologies are actually investing all the aspects of the human life: jobs, expressions, thoughts, communication, by impressing the logic of network. Interlinking is one of the key aspects of this digital revolution, where networks are enhanced and multiplied by technology and are becoming the predominant paradigm around which lives and economies are being shaped (Kelly, 1997). The working world has been drastically affected by this so called third industrial revolution. Its disruptiveness will be particularly evident for example in manufacturing, where more and different skills will be required while traditional repetitive tasks will become obsolete. The overall geography of jobs is being redrafted by digital technologies, which have the potential to define growing and decreasing trends (Moretti, 2012) but also to change the physical places of production. The trend of moving factories to low-wage countries to cut labor costs is now reversing because companies want to be closer to their customers and provide quick and effective answers to the continuous changes in demand (Markillie, 2012).

These deep changes are of course particularly felt by firms. The affection is a two-way process, where firms have the potential to influence the development of technologies, and at the same time, they must find the right attitude towards them to determine their own success (Llopis

et al., 2004). In such a renewed scenario, the relation between business strategy and IT strategy has moved from the so-called alignment view (Henderson and Venkatraman 1993), where the former has a directive role and IT strategy was considered as a subordinate and functional-level element. Despite the prevalence of this view in several contributions (e.g. Hirschheim and Sabherwal, 2001; Chan and Reich, 2007), the last decades have seen firms adapting their business models to the new digital era, where the improvements of information, communication and connectivity technologies have revealed new functionalities to exploit for success (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Post-dotcom firms have renewed business processes, largely reshaped by digital technologies in a modular, cross-functional and global way (Tanriverdi and Venkatraman, 2005; Kohli and Grover, 2008; Rai *et al.*, 2012). To describe this phenomenon in which IT strategies have no longer an aligned and subordinate role, but are rather merged with the business strategy, Bharadwaj *et al.*, (2013) coined the term *digital business strategy*, defining those “organizational strategy formulated and executed by leveraging digital resources to create differential value” (p. 472). In this definition the pervasiveness of digital resources is highlighted, widening their role in incrementing the overall business value.

This predominant role of digital has been widely addressed, also concerning its influence on marketing strategies. Interesting existing contributions focus on the implication of Internet on - among others - retailing (e.g. Mishra, 2009), purchase processes (e.g. Smith and Rupp, 2003), customer engagement (e.g. Susarla *et al.*, 2012; Lang *et al.*, 2015); and convergence (Yoo and Lim, 2010).

However, a gap emerges concerning the relation between digital and marketing alliances¹. The digital intensity poses the need for firms to find other firms to rely on, in order to foster scalability processes also in areas where they are not able to reach competitive advantages alone. In this sense, digital business strategies are often based on alliances and partnerships that put together firms within the business ecosystem, crossing the traditional boundaries of industries, and this is even more true for startups. As the ecosystem in which they operate is deeply intertwined, firms cannot conceive themselves independently of the business ecosystem, alliances, partnerships, and competitors (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Marketing alliances can have important benefits for firms competing in digital environments. Despite a lack of in-depth studies, the issue has been already raised from different points of view. Ettenberg (2002) includes co-marketing among the new tools to manage in what was then the imminent “Next Economy”, where business models are based on knowledge, rather than on efficiency, and “mega brand” strategies are the winning ones. In his view, the traditional benefits of co-marketing strategies, such as associate low-involvement products and services with other brands, or sharing top customers with other companies to widen the addressed targets, can be further increased in the digital context (Ettenberg, 2002). Marketing alliances are also characterized as useful strategies to be implemented with

¹ The term “marketing alliances” and the term “co-marketing” are used interchangeably throughout the paper.

competitors. Digital dynamics indeed undermine the entry barriers, and increase the number of direct and indirect competitors. As it is not always easy to neutralize their attacks, cooperation can often be more sense-maker than competing. It also gives firms the opportunity to connect with audiences that may otherwise hardly or never be reached, and with lower investments than traditional marketing tactics developed with the same intent (Hirt and Willmott, 2014).

Digital markets seem to be particularly promising for these kinds of strategies, and this is witnessed by the rise of innovative forms of marketing alliances. An interesting example is the phenomenon of affiliate marketing, a strategy that represents the ultimate trend in genuine pay for performance marketing (Duffy, 2005). Basically, the affiliates earn commissions through the generation of sales, traffic and leads for the merchant. This phenomenon is growing in number and importance, and it is further nourished by the typical tools of web 2.0 (e.g. blog, social network) that allow the affiliate to reach a wider audience or to generate multiple profiles for multiple purposes.

Despite this appearing as a promising avenue for research, it remains largely unexplored. To fill the emerged gap and explore the development of marketing alliances in digital firms, this paper has been developed as a pilot study to understand the phenomenon and its specificities, and to underline which may be the major benefits and risks associated.

The remainder of the paper is as follows. The first paragraph presents an overview of relevant literature, with the different streams that have been analyzed and merged. The second one describes the adopted methodology: the development of the theoretical framework, the sample selection process, and the data collection and analysis. In the third paragraph emerged results are presented and discussed. Final conclusions close the paper, along with managerial implications, shortcomings and future research avenues.

2. Relevant literature

For the purpose of the research two different streams of literature were analyzed: the first on co-marketing strategies to identify its definition and the main benefits and risks associated with these initiatives when they take place in traditional firms; a second one on digital firms to understand their features and the ways they could be classified.

2.1 Marketing alliances: benefits and risks

The concept of cooperative marketing (or co-marketing), refers to the process in which firms, whose products are complements in the marketplace, undertake a contractual relationship to amplify and/or build user awareness of benefits derived from these complementarities. It has a long tradition (Bucklin and Sengupta, 1993), but it has grown in recent years, also in digital markets.

Many researches confirm that firms that want to improve their competitive advantages can give rise to different kinds of alliances: with

upstream suppliers or downstream buyers (i.e., vertical relationships), with other firms at a similar level of the value chain (i.e., horizontal relationships) or belonging to other value chains (i.e., diversified relationships).

Terms such as co-marketing, advertising alliances, joint marketing, composite branding, ingredient or component brand and more generally co-branding, are all used to refer to the wider concept of marketing alliances. Despite us having many definitions of this kind of cooperation, there is not a globally accepted definition for marketing alliances.

Li *et al.* (2010), analyzing more than 18000 marketing alliances, assume that marketing collaborations can have an important role in today's global marketplace, and thus they have to be identified as a key component of marketing strategy.

Das *et al.* (1998), referred to marketing alliances as formalized collaborative arrangements between two or more organizations focused on downstream value chain activities such as sales, distribution and customer service. This definition seems to be restrictive in the actual marketplace, where different forms of marketing alliances can be developed, first of all focusing on brands, but also on advertising or new product development.

Above all, in the last decade many forms of such alliances have been developed: cross-selling products and sharing brand names, advertising, or promotion; distribution channels, sales forces, or sales offices; marketing analytics research and marketing and service networks.

These relationships that refer to the "networks" macro-topic (e.g., Gulati, 1999) usually include two or more independent brands joined in the same offer, because co-branding can have a great impact on customer behavior and perceptions.

Blackett and Russell (1999) propose two main criteria to determine the level of co-operation between partners and the nature of the practical arrangements that are present within the alliance: the expected duration of the relationship and the potential value that could be created.

An interesting and clear definition was given by Cherubini (1999), who defined co-marketing as the process through which two or more partners jointly develop some initiatives at analytical, strategic or operative level, in order to fulfill marketing objectives through customer satisfaction. In this definition several elements appear to be fundamental when talking about co-marketing initiatives (Iasevoli, 2004): (i) the presence of two or more partners, clearly perceived from customers; (ii) the aim to generate synergic advantages and benefits for all the involved partners; (iii) the development of a typical managerial process, where activities are organized, planned and assessed; (iv) the possibility to implement alliances in all marketing activities (even if, operative ones are those much developed); (v) the increased and delivered value for customers.

Consistently with recent research on the impact of marketing activities on firm value (e.g., Rust *et al.*, 2004), Swamanathan and Moorman (2009) posit that marketing alliances can increase firm value in several key ways, and especially: giving firms (or partners) access to market or channel; providing a firm with access to entire products, product features, brands, or services; supplying a firm with access to new knowledge and skills. These alliances should be mutual and synergic and allow companies to

endorse each other, engage in co-operative marketing activities, and build relationships and networks that enhance themselves in the marketplace (Bengtsson and Servais, 2005). These alliances can bring numerous marketing benefits to firms, such as the development of new products (Rindfleisch and Moorman, 2001), reaching new markets without a long buildup of relationships in channels (Bamford *et al.*, 2004), strengthening supply chains (Wathne and Heide, 2004), accessing technology, and sharing of marketing, R&D, and/or manufacturing costs (Varadarajan and Cunningham, 1995). Another interesting example comes from Thomaz and Swaminthan (2015) who analyze the influence of marketing alliances on firm risk. Their work points out how marketing alliances allow to reduce the amount of volatility of cash flows (idiosyncratic risk) and protect a firm against broader shifts in the stock market (systematic risk).

Previous researches are often focused on indicating the benefits associated to co-branding activities. For example, these initiatives may facilitate the transfer of positive brand associations from one brand to another, or provide quality signals to customers about a new product in the market (McCarthy and Norris, 1999). Park *et al.*, (1996) suggest that two well-known brands can achieve a better attribute profile when one of them extends into a new product category. Levin and Levin (2000) further assert that co-branding provides a legitimate context for influencing impressions about the image of one brand through a transfer from the second brand. Baumgarth (2004), replicating Simonin and Ruth's (1998) model and study design, confirmed the importance of brand attitudes toward each individual brand. Keller (2003) reported that in an increasingly networked economy, linking an organization's brand to other entities is a key success skill. Helmig *et al.*, (2008) noted that communication regarding a co-branded launch should emphasize the functional benefits of the co-branded product (s). Payne *et al.*, (2009) indicated that the customer's experience with the organizations and co-branded product/service is the most important factor in evaluation success of marketing alliances.

Erevelles *et al.*, (2008) suggest a classification of some of the most important benefits of co-branding.

Tab. 1: Benefits of a co-branding alliance

Benefits	Description
Relationship	Manufacturers and suppliers benefit through mutual co-operation, endorsement of each other's offering, shared knowledge and capabilities, risk sharing, trust and shared experience.
Competitive	Partners may reduce new competitors' entry or enhanced market reputation.
Cost	Partners may reduce their cost (suppliers may reward manufacturers with a lower price and suppliers may lower costs through having a stable, long-term customer and through economies of scale.
Double-marginalization	The cost can potentially be lower due to the elimination of double marginalization.
Advertising support	Advertising support from the supplier helps in the marketing of the product by the manufacturer.

Source: Adapted from Erevelles *et al.*, (2008)

The essence of a marketing alliance is that both partners improve their competitive position in their own marketing. According to Ugglå and Asberg (2010), benefits generated by marketing cooperation can be classified into three different categories: financial, functional, emotional and symbolic. Financial benefits are essential to improving cash flows; functional benefits allow to extend the brand territory of each partners or reinforce their value proposition; emotional and symbolic benefits can leverage the design and self-expressive associations. A co-branding activity can also change or modify the consumer perception of brand partners.

Tab. 2: Benefits of marketing cooperation

Benefits	Description
Functional	Increase differentiation, strengthening the functional value proposition, increase brand access and awareness, offer a solution to brand extension, increase market coverage
Financial	Increase brand touch points, increase or accelerate cash flow, facilitates premium price.
Emotional and symbolic	Reduces cognitive dissonance, increases brand credibility and trust, can provide instant and more expressive brand, can enable associations with design or more vibrant brand identity.

Adapted from Ugglå and Asberg (2010)

According to Iasevoli (2004) the benefits related to a co-marketing alliance can be classified in three macro categories:

- a. immaterial benefits, linked to all those actions that can generate a positive impact on the values associated to the brands involved in the initiative;
- b. economic or financial benefits: as these alliances can determine a change in the economic and financial flows;
- c. competitive benefits: when partners' positions in the market may be improved by the initiative.

Despite the increasing popularity of these initiatives, many partnerships are fraught with problems. Although it has been recognized for many years that a company's decision to join in co-marketing is not without its potential risks, scholars have paid much less attention to the potential negative effects than the benefits. Associating one brand with another involves risks that need to be addressed. Among the worse negative effects there is the risk to have negative feedbacks or spillover effects to the partner brands after the collaboration (Rao and Ruekert, 1994; Park *et al.*, 1996; Simonin and Ruth, 1998). James (2005) found that combining two brands may cause brand meaning to transfer in ways that were never intended. Ugglå and Asberg (2010) restrict risks with brand alliances in the main following strategic implications: image dilution through overexposure, brands may become generic or lose depth and variety in the core offering, less leverage points in the future, brands can lost focus and positioning on target groups. Oeppen and Jamal, (2014) describe specific risks that can occur in fashion industry especially when a partner is a luxury brand.

Iasevoli (2004) has identified three main categories that can be used to describe risks:

- a. immaterial risks: due to the impoverishment of some firms' values, such as customer loyalty;
- b. economic risks: linked to the possibility of worsened performances;
- c. competitive risks: when the implemented initiative leads to reduce firms' competitive abilities.

Once benefits and risks are identified, firms have to assess whether a better competitive position can be obtained directly and independently or it needs the development of a co-marketing alliance. A useful scheme for the analysis is proposed by Rao and Ruekert (1994). Assuming an alliance between two firms (X and Y), each partner will decide to engage in co-marketing alliance only when the following conditions occur simultaneously: the co-marketing net value for firm X is positive and the same is for partner Y.

2.2 Framing digital firms

Woodard *et al.* (2013) describe the concept of digital firms as those that compete by offering digitally enabled products or services. In these cases digital artifacts are the core of firm's business operations and ecosystem relationships. In the opening part of the paper it has been well explained how digital strongly influence business processes. Nevertheless this may lead to think about digital as a "silo entity", while it can take several different forms (Aaker, 2015). From this premises, interesting efforts have been made to classify firms according to the role of the digital in the business. Aaker (2015), for example, analyze the ways digital can enhance brand-building programs and identifies a spectrum of roles it can take, where four main forms can be identified. Digital can indeed (a) *support the offering and its use*, such as a website where information on the products/services can be easily collected; (b) *amplify other platforms*, when apps can be added to the websites providing deeper exposure and involvement; (c) *augment or enable the offering*, when digital extend the value proposition; and (d) *drive or enable brand-building platforms*, allowing the development of programs to increase customers' equity and relationships. Lambrecht *et al.*, (2014), propose another interesting classification of digital firms, based on the ways they generate revenues online. In their analysis they identify three main online revenue models, basing on their decision to sell (a) *content*, products/services to consumers; (b) *information* about consumers (e.g. cookies); (c) *space* to advertisers.

Lerch and Gotsch (2015) focus their analysis on the effects of digitalization on product/service systems (PSS) in a progression from simply manufacturing to evolved digitalized PSS, through the identification of four stages: (a) *manufacturer*, where ICT solutions are used for daily work (e.g. digital text files, email, videoconferencing) but have almost no impact on the value proposition; (b) *IT-based services*, where ICT solutions are used to improve existing service offerings (e.g. tele-services); (c) *pure digital services*, where novel services are offered thanks to ICT systems (e.g. software-based simulations, virtual or augmented reality application); and (d) *digitalized PSS*, where ICT solutions are incorporated in the product-service bundle.

A specific subset of studies is focused on classifying digital firms according to their business models (Bambury, 1998; Timmers, 1998; Eisenmann, 2001; Rappa, 2003; Wang and Chan, 2003). This is probably the most investigated criteria of classification. This attention arose because there is a lot of talking about how the web has changed traditional business models to the point that they have taken on greater importance as a form of intellectual property that can be protected with patent laws (Rappa, 2003). The Internet has indeed hardly influenced the overall environment, leading firms to find successful ways to adapt their business models to remain competitive and take advantage of the new challenges (Wirtz *et al.*, 2010). Among the most interesting examples, there is the one coming from Rappa (2003), whose analysis of business models on the web results in the definition of nine categories: (a) *brokerage models*: where buyers and sellers are brought together on a platform and are facilitated in their transactions (e.g. virtual marketplace); (b) *advertising models*: websites providing contents and services mixed with advertising messages in the form of banners ads (e.g. portals); (c) *infomediary models*: firms assisting buyers and sellers in understanding their customers through the collection of data about their consumption habits (e.g. audience measurement services); (d) *merchant models*: traditional wholesalers and retailers of goods and services (e.g. click and mortar); (e) *manufacturer/direct models*: where the web is exploited to allow a manufacturer to reach buyers directly and compress the distribution channel (e.g. brand integrated content); (f) *affiliate models*: offering financial incentives to affiliated partner sites that provide a purchase-point click-through to the merchant (e.g. banner exchange); (g) *community models*: where users voluntarily produce contents (e.g. open content); (h) *subscription models*: where users are charged a periodic fee to subscribe to a service (e.g. content services); (i) *utility models*: based on a pay-as-you-go approach where metered services are based on actual usage rates (e.g. metered subscriptions). A further noticeable classification comes from Wirtz *et al.* (2010), who investigate the impact of Web 2.0 on business models, identifying the “4C typologies”: (a) *content-oriented*, those firms that collect, select and distribute or present online content; (b) *commerce-oriented*, those firms initiating, negotiating and/or fulfilling online transactions; (c) *context-oriented*, those firms that structure information already existing on the web to help users navigate and find the specific contents they need; (d) *connection-oriented*, those firms providing infrastructures that enable physical or virtual interconnection.

Tab. 3: Classification of digital firms

Author (s)	Year	Criteria (Nr.)	Typologies
Aaker	2015	Role of the digital in brand-building programs (4)	Support
			Amplify
			Augment
			Drive
Lambrecht <i>et al.</i>	2014	Revenue Model (3)	Content
			Information
			Space
Lerch and Gotsch	2015	Digitalization of PSS (4)	Manufacturer
			IT-based
			Pure digital
			Digitalized PSS
Rappa	2003	Business Model (9)	Brokerage models
			Advertising models
			Infomediary models
			Merchant models
			Manufacturer/direct models
			Affiliate models
			Community models
			Subscription models
			Utility models
Wirtz <i>et al.</i>	2010	Business Model (4)	Content-oriented
			Commerce-oriented
			Context-oriented
			Connection-oriented

Source: Authors' elaboration

3. Method

The purpose of this research was to explore the implementation of co-marketing strategies as developed in digital firms, to gather evidence of the main benefits and risks that might arise and of the specificities of these strategies when applied in the digitally shaped environment. To this end a case study analysis has been developed, through an explorative approach. Exploratory case study analysis aims to define the questions and hypotheses of a subsequent study, thus it has been considered as the most suited method to drive this pilot study. The study has been based on the multiple-case (holistic) model (Yin, 2003), and the single firm has been considered as the unit of the analysis.

The overview on the existing classification of digital firms was useful to define the theoretical framework to refer to when approaching the empirical analysis. In particular, out of the five identified classifications the choice was to adopt and adapt the one developed by Wirtz *et al.*, (2010). This because, despite the validity of all the aforementioned studies, the others do not entirely fit the purpose of the study. Aaker (2015) and Lerch and Gotsch (2015) define indeed categories with a gradually growing role

of the digital, while for the purpose of this study the digital component has to be present and predominant in all the cases. Also, the classification of Lambrecht *et al.*, (2014) was excluded because of its narrower perspective, as it is based on the revenue model and mostly considers firms selling goods on the web.

Although both Rappa (2003) and Wirtz *et al.*, base their classification on business models, the latter provide wide categories that could easily cover the vast majority of business activity on the web (Wirtz *et al.*, 2010).

After a first analysis of digital firms, the *Commerce-oriented* category was removed, as the commercial component resulted to be an element that is somehow common across all the other categories. Also, a further “C” was added to include services that aim to help consumers take care of all of the daily tasks beyond commerce, connection or information. As it seemed to lack in Wirtz’s classification, the *Comfort-oriented* business models were defined to describe those firms providing different kind of facilitation services to consumers.

Once the theoretical framework had been defined, the sample selection process was developed to include cases for each of the identified categories. The search of the cases started from the definition of the digital firm as from Woodard *et al.*, (2013), where it is described as a firm that competes by offering digitally enabled products or services. To find the most interesting and innovative example of digital firms, the choice was to focus on startups. To this end, startup incubators were used as a source of data on digital firms. In this first phase, 40 digital firms were selected and classified as potentially suitable to be included in the test sample (content-oriented = 5; context-oriented = 8; comfort-oriented = 16; connection-oriented = 11).

A first contact via email led to the exclusion of those who do not develop co-marketing initiatives and those who felt they did not have the experience necessary to discuss the topic. Out of the remaining part, firms that were not interested or available to participate to the research were excluded, as well as those that did not respond. This led to a sample of four cases, one for each category. This number was considered good enough to fulfill the proposed purpose, and in line with previous analogous studies (Woodard *et al.*, 2013; Oeppen and Jamal, 2014).

Exploratory in-depth interviews with marketing managers, CEOs and COOs were used in the research to understand their experience and perspectives on the investigated topic. Interviews were done by telephone and Skype calls, and lasted between one and one and half hour. All of the interviews were recorded using audio capture to ease the transcription and recoding processes. A list of arguments were drafted to drive the conversation, even if participants were encouraged to freely elaborate on their own experiences and perspectives. As for the vague boundaries of the investigated concept, Cherubini’s (1999) definition of co-marketing activities was adopted to analyze the initiatives. Thus, the following criteria were assessed in each initiative: the presence of two or more partners; the aim to generate synergic advantages for all the involved partners; the development of a typical managerial process (where activities are organized, planned and assessed); the possibility to implement alliances at

all of the marketing levels (analytic, strategic, operative); the increased and delivered value for customers.

To ensure reliability and validity of the analysis several measures were taken: case records were organized in the same way, recordings were transcribed and checked by the two researchers and any discrepancies were reconciled through discussions among observers and/or follow-up clarification by informants. Also, to triangulate sources, data gathered from the interviews were verified through a text analysis of websites and communication material (e.g. press kits), where possible.

Tab. 4: The selected sample

Nr.	Case	Category	Activity	Description	Position of the interviewed	Year of foundation
1	Moovenda	Context-oriented	Food delivery	Moovenda offers information on the best options to order meals and delivers food in the city of Rome.	COO and Co-founder	2015
2	Qurami	Comfort-oriented	Queue management	Qurami is an application that allows people remotely obtain a virtual ticket, synchronized with the physical counter, giving them a place in line.	Marketing Manager	2010
3	Whoosnap	Content-oriented	Photo sharing	Whoosnap is an innovative platform that makes anyone able to send a request for a real-time picture of a specific place or event.	Marketing Manager	2014
4	Tutored	Connection-oriented	Students community	Tutored is a platform that helps students find tutors for private lessons in a practical and quick manner for both university and school-level materials.	CEO and Co-founder	2014

Source: Authors' elaboration

Gathered data were then analyzed using the NVivo 11.0 Software for qualitative data analysis (Pacífico and Coppola, 2010; Coppola, 2011). Transcribed interviews as well as other collected materials were read and coded into cases and nodes. Each case study has been codified into a single NVivo case, so that all the related information was put together. As for the nodes, they were firstly defined in a top-down fashion, referring to the main elements investigated through the interviews (i.e. experience, motivation, benefits, risks, variables, communication, and assessment). Further nodes were added as they emerge during the coding process to identify benefits and risks of co-marketing in digital firms, and thus meet the purpose of the research. In particular, they are described in the following paragraph as the main findings of the analysis.

4. Findings and discussion

4.1 The identification of benefits and risks

A first thing to be noticed is that the organizations in the sample widely adopt co-marketing in their strategies. This is true regardless of the business models they have or the specific sector in which they operate, or the characteristic of the product/service they offer. Marketing alliances are recognized as something “to do” in order to succeed in the market, a growth hacking strategy to ensure firms further development. Some of the investigated aspects concerning co-marketing strategies are not different in digital firms compared to the traditional ones. For example, all the respondents concord on the importance of the partners selection process (Newmeyer *et al.*, 2013), as a key element to manage to ensure the success of the initiative. Whether the alliance involves digital firms or not, this is an aspect that influences the overall co-marketing activity. The partner selection process has to be driven ensuring coherence and alignment between their visions.

Co-marketing initiatives are recognized as a valid way to differentiate the business compared to its competitors’ (Erevelles *et al.*, 2008; Hirt and Willmott, 2014). Digital markets are becoming increasingly saturated, and the need for those who play in these markets is to find a way to be identified, just the way it is for traditional businesses. The point is that the development of innovative businesses is not always possible or strategic, thus to form marketing alliances is seen as a way to overcome this challenge.

Tab. 5: Overview of the analyzed marketing alliances

Nr.	Case	Focus of the activities (prevalent)	Partners typology (digital/non digital)	Addressed target/ market (prevalent)	Area (prevalent)
1	Moovenda	Promotion, distribution	Non digital	Existing target – existing market	Local
2	Qurami	Promotion	Non digital	New target - new market	National
3	Whoosnap	Services	Digital and non digital	New target - new market	National
4	Tutored	Co-branding	Digital and non digital	Existing target - new market	National

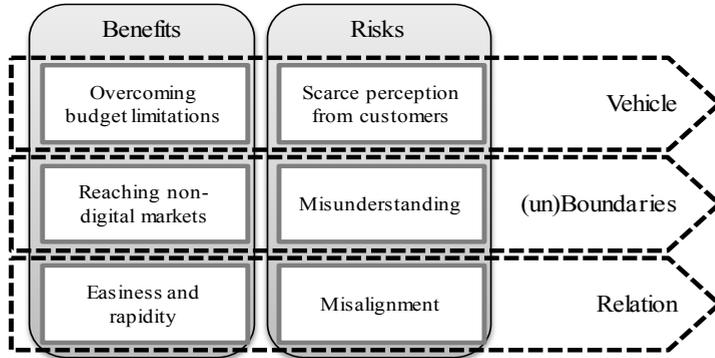
Source: Authors’ elaboration

The analysis of emerged results led to the identification of three areas of specificities: the *vehicle*, the *(un)boundaries*, and the *relation*. The first variable (*vehicle*) refers to the opportunities and treats posed by the physical conformation of digital tools. The second (*(un)boundaries*) concerns the positive and negative consequences of crossing boundaries between digital and non-digital sectors through marketing alliances. The third (*relation*) is focused on the modes in which the firm can relate with targets and partners in a digitally enabled environment.

These three areas cover the specificities of co-marketing initiatives when developed by digital firms, and each of them poses at the same

time potential benefits and risks. In the next sessions these variables are described in the way they emerged by the interviews.

Fig. 1: The variables of co-marketing initiatives in digital firms



Source: Authors' elaboration

The vehicle

This area refers to the suitability of digital technologies to implement marketing alliances. The main benefit related to this aspect is of course the possibility to overcome budget limitation. Marketing alliances allow to exploit other firms expertise, customers or sectors, affording costs that are extremely low compared to those a firm would have tried to reach with traditional marketing tactics (Varadarajan and Cunningham, 1995).

“Even if this is a very useful service, at the beginning we needed to work a lot on the brand position of the App. As we are a startup we didn’t have a huge budget available to implement a marketing strategy alone, so the choice was to develop co-marketing initiatives with our clients (B2B)”.

This is particularly true for digital firms, and in particular in the startup phase. It has to be noticed that digital firms highly benefit from co-marketing strategies in a cost-saving perspective. They can indeed provide services without supporting overly burdensome costs, as they have no hardware or pocket expenses. At the same time, they can ask for much in return to the partners, in terms of visibility, or user acquisition, and easily increase their brand awareness.

“It is a reduced effort for a digital firm, compared to traditional companies that might have to create a product, put it in production, etc”.

“There is an important economic benefit, as we provide a service that we produce ourselves, so we can save money and ensure our service to be increasingly used”.

On the other hand, the immateriality which is inherent in the digital product/service poses the risk that the alliance is not perceived by customers. While, when co-marketing is developed between traditional

firms, and most of all it involves tangible products (bundling a bottle of wine and a bar of chocolate), it is immediately perceived and easily valued by customers (McCarthy and Norris, 1999).

Cecilia Grieco
Gennaro Iasevoli
Laura Michelini
Marketing alliances in
digital firms: an analysis of
benefits and risks

“There is much more impact on customers when co-marketing initiatives concern tangible products. When the alliance involves digital firms it is a completely different experience and customers may not perceive it as a strategy, nullifying all the efforts made”.

The (un)boundaries

Co-marketing strategies easily allow to widen the targeted market and to reach new segments. Startups can greatly benefit from these strategies because of their need to put efforts on building their brand awareness and to clearly position their product/service among competitors in the market (Ugla and Asberg, 2010).

“I have started co-marketing activities with firms that in my opinion were the most prestigious brands for our target. They gave me the opportunity to have their services at discounted prices and offer them to my customers. In this way I was able to associate my brand to theirs”.

“For digital firms is really important at the beginning to create a “critical mass” of users, and co-marketing initiatives can help you a lot in this sense”.

“[Co-marketing] consolidates your position in the perception of your potential target”.

In the case of digital firms this also means to cross the boundaries between digital and non-digital sectors, reaching segments that would otherwise be missed. This is a key element of digital platforms that is further exploited through marketing alliances.

“If you are a digital firm you can reach India tomorrow morning and everybody can see what you are doing”.

“When you propose marketing alliances to non-digital partners you offer them the opportunity to go online, and to exploit new forms of online marketing that are not widely known in non-digital sectors”.

If on the one hand this opens a lot of opportunities for digital firms to reach customers they would never reach otherwise, there is, on the other hand, a related risk that lies in the hardness of engaging with non-digital targets and sectors.

“We deal with a target that aspires to be “smart” even if it is not that much actually. Our target is often made by elderly people”.

“We work in a sector that is traditionally non-digital, the customers of our partners are used to offline engagement so we had to merge both offline and online co-marketing initiatives to successfully reach them”.

The risk of misunderstanding also concerns non-digital partners that may be skeptical in developing marketing alliances with digital firms. It can be really hard to be chosen as co-marketing partner among the others, and most of all when there is not a product or service to be bundled with the partners' ones.

“The hardest thing is to make it clear to partners that there are benefits for them as well in developing a marketing alliance with our firm”.

The relation

When enabled by digital technologies all the operations related to the establishment of relationships are extremely facilitated. In marketing alliances this becomes a great advantage both in communicating the initiatives to the partners' consumers, and in collecting feedback and evaluating the performance.

“Communication is much more direct: resources are not wasted on traditional channels, but optimized through digital ones that are more efficient and fast”.

“Online communication can be really convenient, compared to the offline”

“Our business is deeply local, so it would be very tough to communicate our initiatives with traditional vehicles such as flyers or posters. This kind of means are expensive and non-suited to reach our target”.

Digital environments indeed allow firms to observe and measure detailed consumer behavior in a relatively easy way.

“For a digital firm it is much easier to measure outcomes and most of all it is possible to easily measure more than one aspect”.

“We measure the success of our marketing alliances counting the number of users that visit our platform, the percentage of users that come back, the time spent on the platform, the number of visited pages. This is all information that is easily gauged through digital technologies”.

The risk in this case concerns the potential misalignment. Despite this is a risk also in co-marketing initiatives when developed between traditional firms (James, 2005), it increases when digital firms are involved. The focus in this cases is mostly on communications practices. Digital products/services require indeed a specific language that has to be adopted and that can be undervalued by a non-digital partner, posing the risk to make the digital product/service completely misunderstood by consumers.

“We have our image, our style in doing storytelling, our approach, and it is fundamental that the partners are able to rightly valorize it”.

“The style of communication has to be really precise and especially with non-digital targets that may misunderstand our service. We had to develop a

careful style that has to be adopted when promoting the service, and partners sometime do not have the knowledge about the proper terminology of the digital firms”.

Cecilia Grieco
Gennaro Iasevoli
Laura Michelini
Marketing alliances in
digital firms: an analysis of
benefits and risks

4.2 The influence of business models

Although the paper does not seek to reach general considerations as for the nature of the qualitative analysis, its configuration of this pilot study allows to have some insights on the addressed topic. Once the main benefits and risks have been codified from the interviews, a further step consisted in analyzing if any differences are evincible concerning the business model of the digital firms in the sample.

Tab. 6: Benefits/risks and business models

	Benefit (prevalent)			Risk (prevalent)		
	Vehicle	(un)Boundaries	Relation	Vehicle	(un)Boundaries	Relation
Business model (prevalent)	Overcoming budget limitation	Reaching non-digital markets	Easiness and rapidity	Scarce perception from customer	Misunderstanding	Misalignment
Content	-			-		
Context		-			-	
Comfort			-			-
Connection		-			-	

Source: Authors' elaboration

Some considerations can be made on the basis of the emerged results. Digital firms with a context- and connection-oriented business models seem to be focused on the aspects related to the (un)boundaries variable, both in terms of benefits and risks. The prevalent advantage they give to co-marketing initiatives is the possibility to widen their sphere of action to non-digital markets, considering at the same time the risk to be misunderstood by non-digital partners in their specific means and features as the main element to be aware of. This aspect can be due to the nature of these business models themselves that are based on a wide level of inter-sectors interaction. Context-oriented business models aim at structuring existing information to help users managing the abundance of data that could be gathered from several different sources. This business model can be focused on a non-digital sector, such as in the selected case whose core business is food delivery. In this example the value proposition is to provide users with all the information on the best places to order meals, posing the issue of interacting with a traditionally non-digital sector. Connection-oriented business models try to facilitate users' interaction in physical or virtual spaces. In so doing the need is to attract users as much as possible, providing them with services also pertaining to non-digital sectors. In the selected case of the connection-oriented business model, the need was to find innovative services that can be interesting for the student's target. This led the firm towards the activation of marketing alliances with leisure facilities or academic services that are almost always non-digital (e.g. gyms, pubs, libraries).

The case of the content-oriented business model appears mostly focused on the vehicle variable, stressing the opportunity to overcome budget limitations through co-marketing, and benefiting from the alliances without affording extremely burdensome costs. On the other hand, it pointed out the risk that the efforts made to strategically define the alliance might not be perceived by customers. In this kind of business models the main purpose is to provide convenient and user friendly online access to various types of relevant content. The focus on contents makes the nature of the vehicle particularly important to enhance content distribution, especially compared to traditional channels. The proposed case offers a service of pictures exchange through the App, and this would have been extremely tough in a non-digital perspective.

The comfort-oriented business model seems to be mostly concerned about the relation variable of co-marketing, both in terms of benefits and risks. This may be for the high level of customer interaction of the activity that poses the need to be easily understood and appreciated by customers. The service consists indeed in a way to shorten queues, so it is offered to other businesses (e.g. hospital, postal offices, universities, etc.), but the main beneficiaries are customers that have to be encouraged to download the App. This high relation with customers requires co-marketing partners to be aligned to the communicative style of the firm, in order to create the conditions to allow consumers' full understanding of the service.

5. Conclusions

This research is a first attempt to understand co-marketing initiatives when developed by digital firms. Its aim is to empirically explore the main benefits and risks that arise, focusing on practitioners' experiences and perspectives. By doing this, the qualitative analysis has allowed us to reach some insights on the investigated topic, and to draft some connections between benefits and risks of co-marketing and the business models adopted by the digital firms.

Results show how marketing alliances are recognized as a key factor to ensure firm development and to differentiate the products and services among competitors. Since digital markets are becoming increasingly saturated, differentiating the offer is an urgent need also for digital firms.

It also emerges that despite some common elements (e.g. the possibility to improve brand awareness, or to reach new markets and targets), there are some areas of specificities that are proper of marketing alliances in digital firms: the vehicle, the (un)boundaries and the relation.

Some shortcomings are identified in this work. This research should be seen as a preliminary attempt at addressing the topic of marketing alliances in digital firms, and the findings of this exploration should be interpreted within its contextual confines. Limitations are mainly lying in the qualitative analysis and in the sample number that hinder the possibility to have any general statements. Also, firms in the sample are all startups, and this may somehow affect the results. For these reasons, further studies with larger samples that include firms in different stages of development are required to strengthen the achieved findings.

The main contribution of this article is to shed light on a topic that is largely unsearched. Despite marketing alliances in traditional sectors having received a wide attention by scholars and practitioners, its implementation among or with digital firms has not been sufficiently addressed yet. The usefulness of this work is twofold: on the one hand it provides practitioners with information about the main benefits and risks of marketing alliances in digital firms. This can be useful for them to better define and manage these initiatives, whether they are digital firms, or traditional ones that want to ally with firms operating in digital sectors. On the other hand, scholars can also benefit from this analysis, as it highlights a gap in the literature and opens some interesting future research avenues. First, quantitative analysis can be developed to assess the extent to which these benefits and risks can be confirmed by a wider sample of digital firms. Also, the three proposed variables as well as the hypothesized relations between them and the business models can be investigated. It could also be interesting to explore how benefits and risks are assessed by firms, and how they change in the different phases of firms' life cycle.

Cecilia Grieco
Gennaro Iasevoli
Laura Michelini
Marketing alliances in
digital firms: an analysis of
benefits and risks

References

- AAKER D. (2015), "Four ways digital works to build brands and relationships", *Journal of Brand Strategy*, vol. 4, n. 1, pp. 37-48.
- BAMBURY P. (1998), "A taxonomy of Internet commerce", *First Monday*, vol. 3, n. 10, <http://128.248.156.56/ojs/index.php/fm/article/view/624/545>, Accessed January 2016.
- BAMFORD J., ERNST D., FUBINI D.G. (2004), "Launching a worldclass joint venture", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 2, pp. 90-100.
- BAUMGARTH C. (2004), "Evaluations of co-brands and spill-over effects: Further empirical results", *Journal of Marketing Communications*, vol. 10, n. 2, pp. 115-131.
- BENGTSSON A., SERVAIS P. (2005), "Co-branding on industrial markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n. 7, pp. 706-713.
- BESHARAT H. (2010), "How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 8, n. 39 pp. 1240-1249.
- BHARADWAJ A., EL SAWY O.A., PAVLOU P.A., VENKATRAMAN N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *Mis Quarterly*, vol. 37, n. 2, pp. 471-482.
- BLACKETT T., BOAD B. (1999), *Co-branding: The science of alliance*, Palgrave Macmillan, London.
- BLACKETT T., RUSSELL N. (1999). "What is Co-branding?", in *Co-Branding* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan UK.
- BUCKLIN P., SENGUPTA S. (1993), "The co-diffusion of complementary innovations: Supermarket scanners and UPC symbols", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, n. 2, pp. 148-160
- CHAN Y.E., REICH B.H. (2007). "IT Alignment: What Have We Learned?", *Journal of Information Technology*, vol. 4, n. 22, pp. 297-315.

- CHERUBINI S., CANIGIANI M. (1999), *Il co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano.
- CHERUBINI S. (1999), *Il Co-Marketing Sportivo. Strategie di Cooperazione nel Mercato Sportivo*, Franco Angeli, Milano.
- COPPOLA L. (2011), *NVivo: un programma per l'analisi qualitativa*, Franco Angeli, Milano.
- DAS S., SEN P.K., SENGUPTA S. (1998), "Impact of strategic alliances on firm valuation", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, pp. 27-41.
- DUFFY D.L. (2005), "Affiliate marketing and its impact on e-commerce", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 22, n. 3, pp. 161-163.
- EISENMANN T.R., HALLOWELL R., TRIPSAS M. (2001), *Internet business models: texts and cases*, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- EREVELLES S., HORTON V., FUKAWA N. (2008), "Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers", *Marketing Management Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 32-46.
- ETTENBERG E. (2002), *The next economy. Will you know where your customers are?*, McGraw-Hill, New York.
- GULATI R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- HELMIG B., HUBER J.A., LEEFLANG P. (2008), "Co-branding: The state of the art", *Schmalenbach Business Review*, vol. 4, n. 60, pp. 359-377.
- HENDERSON J.C., VENKATRAMANN. (1993), "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations", *IBM Systems Journal*, vol. 32, n. 1, pp. 4-16.
- HIRSCHHEIM R., SABHERWAL R. (2001). "Detours in the Path toward Strategic Information Systems Alignment", *California Management Review*, vol. 44, n. 1, pp. 87-108.
- HIRT M., WILLMOTT P. (2014), "Strategic principles for competing in the digital age", *McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>, Accessed January 2016.
- IASEVOLI G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- JAMES D. (2005), "Guilty through association: Brand association transfer to brand alliances", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 1, n. 22, pp. 14-24.
- KELLER K. (2003), "Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge", *Journal of Consumer Research*, vol. 4, n. 29, pp. 595-600.
- KELLY K. (1997). "New rules for the new economy", Retrieved from: <https://www.wired.com/1997/09/newrules/>
- KOHLI R., GROVER V. (2008), "Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 9, n. 1, pp. 23-39.
- LAMBE C., SPEKMAN R.E., HUNT S.D. (2002) "Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n. 2, pp. 141-158.
- LAMBRECHT A., GOLDFARB A., BONATTI A., GHOSE A., GOLDSTEIN D.G., LEWIS R. YAO S. (2014), "How do firms make money selling digital goods online?", *Marketing Letters*, vol. 25, n. 3, pp. 331-341.

- LANG K., SHANG R., VRAGOV R. (2015), "Consumer Co-creation of Digital Culture Products: Business Threat or New Opportunity?", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 16, n. 9, p. 766.
- LERCH C., GOTSCH M. (2015), "Digitalized Product-Service Systems in Manufacturing Firms: A Case Study Analysis", *Research-Technology Management*, vol. 58, n. 5, pp. 45-52.
- LEVIN P., LEVIN A.M. (2000), "Modelling the role of brand alliances in the assimilation of product evaluations", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, n. 1, pp. 43-52.
- LI N., BOULDING W., STAELIN R. (2010), "General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice", *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 2, n. 38, pp. 141-158.
- LLOPIS J., GONZALEZ M.R., GASCO J.L. (2004), "Transforming the firm for the digital era: An organizational effort towards an E-culture", *Human Systems Management*, vol. 23, n. 4, pp. 213-225.
- MARKILLIE P. (2012), "A third industrial revolution", *The economist*, vol. 21, pp. 3-12.
- MCCARTHY S., NORRIS D.G. (1999), "Improving competitive position using branded ingredients", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 8, n. 4, pp. 267-285.
- MCKEES. (2009), "The pros and cons of co-branding", BusinessWeek Online. http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2009/sb20090710_255169.htm. Accessed January 2016.
- MISHRA S. (2009), "A conceptual framework for creating customer value in e-retailing in India", *South Asian Journal of Management*, vol. 16, n. 4, p. 127.
- MORETTI E. (2012), *The new geography of jobs*, Houghton Mifflin Harcourt.
- NEWMAYER C., VENKATESH R., CHATTERJEE R. (2013), "Co-branding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 42, n. 2, pp. 103-118.
- OEPPE J., JAMAL A. (2014), "Collaborating for success: managerial perspectives on co-branding strategies in the fashion industry", *Journal of Marketing Management*, vol. 30, n. 9-10, pp. 925-948.
- PACIFICO M., COPPOLA L. (2010), *NVivo: una risorsa metodologica. Procedure per l'analisi dei dati qualitativi*, Franco Angeli, Milano.
- PARK C., JUN S., SHOCKER A. (1996), "Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, vol. 4, n. 33, pp. 453-466.
- PAYNE A., STORBACKA K., FROW P., KNOX S. (2009), "Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience", *Journal of Business Research*, vol. 3, n. 62, pp. 379-389.
- RAI A., PAVLOU P.A., IM G., DU S. (2012), "Interfirm IT Capability Profiles and Communications for Cocreating Relational Value: Evidence from the Logistics Industry", *MIS Quarterly*, vol. 36, n. 1, pp. 233-262.
- RAO A., RUEKERT R. (1994), "Brand alliances as signals of product quality", *Sloan Management Review*, vol. 1, n. 36, pp. 87-97.
- RAPPA M. (2003), *Business models on the web*, Available at *Managing the Digital Enterprise* website: <http://digitalenterprise.org>.

- RINDFLEISCH A., MOORMAN C. (2001), "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength of Ties Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 2, n. 65, pp. 1-18.
- RUST R., AMBLER T., CARPENTER G., KUMAR V., SRIVASTAVA S. (2004), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, vol. 4, n. 68, pp. 76-89.
- SIMONIN B., RUTH J. (1998), "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 2, n. 35, pp. 30-42.
- SIMONIN B.L., RUTH J.A. (1998), "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, n. 1, pp. 30-42.
- SMITH A.D., RUPP W.T. (2003), "Strategic online customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet", *Online Information Review*, vol. 27, n. 6, pp. 418-432.
- SUSARLA A., OH J. H., TAN Y. (2012), "Social networks and the diffusion of user-generated content: Evidence from YouTube", *Information Systems Research*, vol. 23, n. 1, pp. 23-41.
- SWAMANATHAN G., MOORMAN (2009), "Marketing Alliances, Firm Networks, and firm value creation", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 52-69.
- TANRIVERDI H., VENKATRAMAN N. (2005), "Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 2, pp. 97-111.
- THOMAZ F., SWAMINATHAN V. (2015), "What Goes Around Comes Around: The Impact of Marketing Alliances on Firm Risk and the Moderating Role of Network Density", *Journal of Marketing*, vol. 79, n. 5, pp. 63-79.
- TIMMERS P. (1998), "Business models for electronic markets", *Electronic Markets*, vol. 8, n. 2, pp. 3-8.
- UGGLA H., ASBERG P. (2010), "The Benefits and Risks of Strategic Brand Collaboration", *Journal of Brand Management*, vol. VII, n. 3, pp. 35-48.
- VARADARAJAN R., CUNNINGHAM M. (1995), "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 4, n. 23, pp. 282-296.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT press.
- WANG C.P., CHAN K. (2003), "Analyzing the taxonomy of Internet business models using graphs", *First Monday*, vol. 8, n. 6. <http://uncommonculture.org/ojs/index.php/fm/article/view/1058/978>. Accessed January 2016.
- WATHNE K., HEIDE J. (2004), "Relationship Governance in a Supply Chain Network", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 73-89.
- WIRTZ B.W., SCHILKE O., ULLRICH S. (2010), "Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 272-290.
- WOODARD C.J., RAMASUBBU N., TSCHANG F.T., SAMBAMURTHY V. (2013), "Design Capital and Design Moves: The Logic of Digital Business Strategy", *MIS Quarterly*, vol. 37, n. 2, pp. 537-564.
- YIN R. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

YOO B.J., LIM H.Y. (2010), "Competition among Firms in Digital Convergence era", *Management Science and Financial Engineering*, vol. 16, n. 2, pp. 1-15.

Cecilia Grieco
Gennaro Iasevoli
Laura Michelini
Marketing alliances in
digital firms: an analysis of
benefits and risks

Academic or professional position and contacts

Cecilia Grieco

Post doctoral fellow of Management
University of Roma Tor Vergata - Italy
e-mail: cecilia.grieco@uniroma2.it

Gennaro Iasevoli

Full Professor of Management
LUMSA - Libera Università Maria Ss Assunta, Roma - Italy
e-mail: iasevoli@lumsa.it

Laura Michelini

Associate Professor of Management
LUMSA - Libera Università Maria Ss Assunta, Roma - Italy
e-mail: l.michelini@lumsa.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.09
pp. 175-197



The developing role of telecommunication firms from technology enablers to strategic players in the smart factory

Received
15th February 2016

Revised
1st April 2016

Accepted
20th April 2017

Paola Pisano - Marco Pironti - Lia Tirabeni - Davide Sola
Giovanni Scarso Borioli

Abstract

Purpose of the paper: *The aim of this research is to investigate the role of telecommunication firms as technology partners in smart factory deployment and the potential impact on their own business model.*

Methodology: *We adopted a qualitative methodology based on multiple-case study analysis with the purpose of theory-building.*

Results: *i) Identification of three business model trajectories that are triggered by smart factory deployment both for recipient firms and for technology enabling firms; (ii) proposition of a directional framework that enables both smart factory recipient firms and technology partners to understand their options both in terms of Smart factory deployment and business model options and of the interconnections between them.*

Research limitations: *Selected cases have been used according to the state of development of the project. A larger number of cases, as well as a more in depth analysis, would increase confidence in the findings.*

Practical implications: *Identification of unexplored opportunities in the new, smart factory deployment paradigm that could transform the business model of the recipient firm as well as the role of the technology partners.*

Originality of the paper: *We identify the central role of the technology partners focusing on Telecommunication companies, who can enable the evolution of the business model transformation of recipient firms as well as its own. Moreover, the identification of the ownership and accessibility of data produced by the Smart factory is considered the main barrier for technology partners to make their business model evolve beyond business model trajectories.*

Key words: smart factory; Telcos; business models; innovation

1. Introduction

In the current global competition scenario, the manufacturing sector is facing the challenge and the opportunity provided by new technologies, within the Industry 4.0 paradigm, to develop their business models towards a new concept of intelligent factory. Their aim is to bring together three strategic objectives which are often in conflict with each other in “traditional” business models:

- 1) cost leadership through efficiency and lean processes;
- 2) differentiation through product innovation including the development of value added services;
- 3) sustainability through innovation of business model components in order to maintain an advantage over competitors from emerging countries and / or adjacent spaces.

New players from other sectors are entering this space as a result of the convergence enabled by digital technologies. Examples from the automotive sector may be found in the large investments in R & D IT made by companies such as Google, Apple and Tesla.

The term “smart factory”, used by both industrial practitioners and scholars, has no consistent definition. Other interchangeable terms are: factory of the future, Industry 4.0, factory of things, integrated or smart industry, and smart manufacturing (Radziwon *et al.*, 2014).

Radziwon *et al.* (2014, p. 1187) suggest that a smart factory is “a manufacturing solution that provides such flexible and adaptive production processes that will solve problems arising on a production facility with dynamic and rapidly changing boundary conditions in a world of increasing complexity. This special solution could on the one hand be related to automation, understood as a combination of software, hardware and/or mechanics, which should lead to optimization of manufacturing resulting in reduction of unnecessary labour and waste of resource. On the other hand, it could be seen in a perspective of collaboration between different industrial and nonindustrial partners, where the smartness comes from forming a dynamic organization”.

The smart factory is based on the Cyber-Physical Systems concept (a fusion of the physical and virtual worlds), the Internet of Things and the Internet of Services, which will have a disruptive impact on every aspect of manufacturing companies (Almada-Lobo, 2015). With its emphasis on manufacturing and logistics processes, it can be understood as a subset of the Industrial Internet, which is expanded from a product life-cycle perspective (Hermann, Pentek, and Otto, 2016)

Developments in the smart factory production paradigm have tended to be characterised by a mainly bottom-up approach. This usually involves individual companies looking for answers to specific production problems, leading to solutions which are difficult for other companies to replicate. To date, there has been a lack of top down, systemic initiatives to facilitate a large scale redesign of the sector that would make a significant contribution to the creation of value for all those involved.

The smart factory paradigm can be broken down into several themes: (i) systems to enable customized production; (ii) strategies, methods and tools to promote sustainability; (iii) systems for the enhancement of the role of the people in factories (iv) high efficiency production systems; (v) innovative production processes; (vi) production systems that can evolve and adapt; (vii) strategies and management approaches to develop next-generation production systems (Industries ratio 4.0., 2014).

There is an increasing focus on this emerging paradigm, which takes the form of initiatives that unite different actors from the world of production but also from other sectors such as telecommunications, the service sector

and universities. People and organizations from different backgrounds are coming together in order to develop new propositions for the market, long-term investment plans, reference architecture and a regulatory and legislative framework capable of coping with the new and emerging requirements of technology and production. In Europe, various initiatives exist to support the factory of the future, including, the highly structured and organized German project Industrie 4.0, the United Kingdom's IoT UK, Fabbrica Intelligente in Italy and the European Factory of the Future Research Association which brings investments and initiatives together at a European level. Deutsche Telekom is one of the founders of the Industrie 4.0 platform, which has as its main objectives:

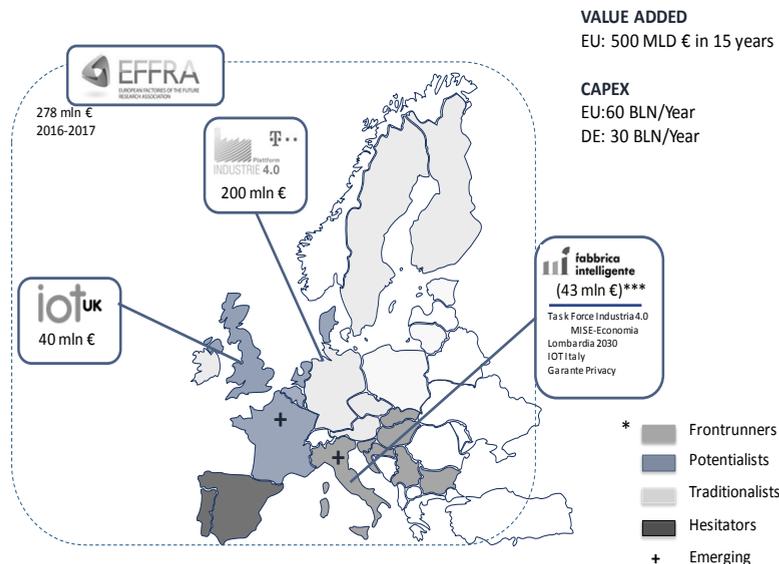
- the definition of a reference architecture for the smart factory;
- developing the management of complex industrial systems;
- the development of broadband as an infrastructure for the industry;
- security and data protection;
- management of new projects and design of case studies of smart factories;
- training and professional development to meet the smart factory's requirements;
- the definition of a regulatory framework.

The project is supported by a scientific advisory committee that includes members from the industry, research centers and universities, and the government.

Figure 1 provides a summary of the major European smart factory initiatives and shows the extent to which the various European nations are investing in the smart factory paradigm.

Paola Pisano
 Marco Pironti
 Lia Tirabeni
 Davide Sola
 Giovanni Scarso Borioli
 The developing role of
 telecommunication firms
 from technology enablers to
 strategic players in the smart
 factory

Fig. 1: Summary of main European Smart Factory initiatives



Source: Think Act Industry 4.0 – the new industrial revolution - Roland Berger, 2014.

To this end, a key enabling role could be taken on by telecommunication companies (Telcos) by creating collaborative platforms, communication standards and new value propositions designed to activate, strengthen and facilitate fresh projects and business initiatives. In turn, the Telcos could seize the new opportunities presented by the advent of the smart factory through the adoption of principles suited to this emerging trend.

To take on this dual role as enablers of smart factory experiences and actors at the same time within the new trend, the Telco must review traditional assumptions regarding business models to achieve a more flexible and innovative structure. This article intends to support and inform such a reflection.

The research question we set ourselves is:

“Does smart factory deployment provide additional business model options for adopting firms?”

Our hypotheses are:

1. that smart factory deployment will provide additional business models that are currently not accessible;
2. that there is a sequence of business model transformation driven by
 - a. availability of data and;
 - b. ability to create valuable insights.

We also set out the objective of investigating if such a research question is applicable to technology partners, with a focus on Telecommunication firms that are involved in the provision of smart factory deployment with an additional sub hypothesis;

- c. access and rights of use of the data are the main constraint for the telecommunication partner to access new business model options that go beyond extending and defending the existing one.

The article is organized as follows: we start with an overview of our methodological approach, followed by a review of the literature in the domain of smart factory and innovative business models. Using the findings of the literature review as lenses, we then review a set of emerging business cases regarding the application of smart factory technologies. We conclude, in the results and discussion section, with the proposition of a framework which aims to enable recipients of smart factory technologies, as well as telecommunication firms, to understand their options in terms of business model choices and evolutions.

2. Methodology and analysis process

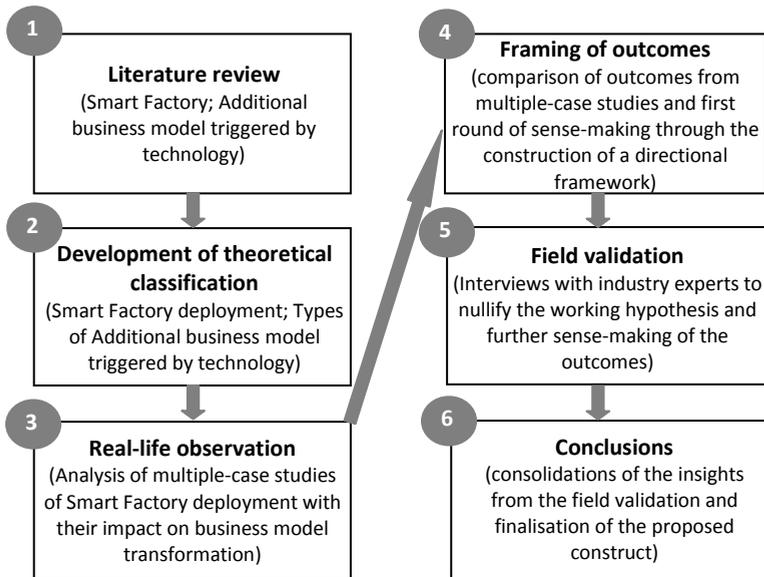
The methodology we selected to carry out the research is qualitative and case-based, leveraging on that of “Building Theory From Case Studies” (Eisendhardt, 1989). This methodology prescribes a first phase of literature review, to form an initial set of categories, concepts and constructs, followed by “iterative cycles of data-gathering and sense-making, or of action and reflection” (Reason and Goodwin, 1999), with evidence collected from

multiple sources (both theoretical and empirical), including the use of case studies (Yin, 2008; Eisenhardt, 1989).

This iteration of data collection and sense-making allows the emergence of a conceptual model that is continuously tested against new evidence. In this process, therefore, “slices of data” are continuously contrasted, following a comparative method by searching for elements within the data that support or disprove emerging hypothetical relationships between Smart factory deployment and the availability of additional business model options. We enriched the approach by adopting a multiple-case approach in order to produce more robust and relevant results (Eisenhardt, 1989).

Paola Pisano
 Marco Pironti
 Lia Tirabeni
 Davide Sola
 Giovanni Scarso Borioli
 The developing role of
 telecommunication firms
 from technology enablers to
 strategic players in the smart
 factory

Fig. 2: The research process



Source: authors' analysis

The analysis process was structured as follows:

- the smart factory trend was analyzed using the main reports and documents, and grouping them in order to identify key areas of development;
- within each area different cases were analyzed with the aim of defining emerging trends and opportunities within that area;
- the analysis of current literature was used to define the characteristics of the trajectories of innovative business models that facilitate the development of technology and digital business by creating value and preserving it.

The case studies (N = 14) were selected within each area on the basis of their state of development (the project had to already be on the market) and the range of companies involved (min. 1, max. 4).

In order to study the cases, both secondary and primary data were collected and analyzed. This included documents and research reports in

the field of smart factories, plus workshops, focus groups, interviews and meetings which were conducted with the assistance of experts and staff.

Tab. 1: Primary (A) and Secondary (B) Sources

GROUP A	Involved subject/s	Time and place
2 workshops; in depth interviews	Tim, Research and Innovation Center ICxT, Bylogix, Holonix spin-off (the Polytechnic University of Milan) Intesa Sanpaolo, UnitoMesap mechatronic and advanced production systems	Turin, December 2015 Turin, February 2016
2 workshops; 2 focus groups	Smart Factory Cluster	Turin, October 2015 Bologna, December 2015
2 workshops; in depth interviews	Smart Factory MIP Observatory	Milan, July 2015 Milan, December 2015
2 thematic meetings	Centro di Ricerca ICxT, ST Microelectronics, EBV, Intel, Huawei	Turin, October 2015 Turin, March 2016
1 conference; in depth interviews	CSMT Technological and Multi-sectorial Services Center, RISE Research and Innovation for Smart Enterprise, Beretta, Dallara, Givi, MISE Economic Development Ministry	Brescia, June 2015
GROUP B	Details	Period of analysis
Grey Literature	Websites National and international research reports, internal business reports, European documents	September 2015 - January 2016
Academic Literature	Scientific papers	September 2015 - January 2016

Source: authors' elaboration

3. Smart factory deployment

Through the review of extant literature (consisting mostly of European and national guidelines, i.e. the 2014 “Industrie 4.0. Smart Manufacturing for the Future”, and few existing academic papers, i.e. Hermann, Pentek, and Otto, 2016) it was possible to categorize smart factory technologies into macro groups, (see Figure 3) which have been arranged on a Euclidean space using three variables:

- 1) degree of connectivity of the Production System;
- 2) level of data gathering automation;
- 3) level of decision-making automation.

The first variable represents the degree of connectivity of the production system both internally and with its environment (y-axis), which can be defined as low, medium or high, depending on whether the interaction between machines and people in the production system was low (i.e. only few devices are connected) medium (i.e. most internal processes and devices are connected) or high (i.e. all the devices and processes are

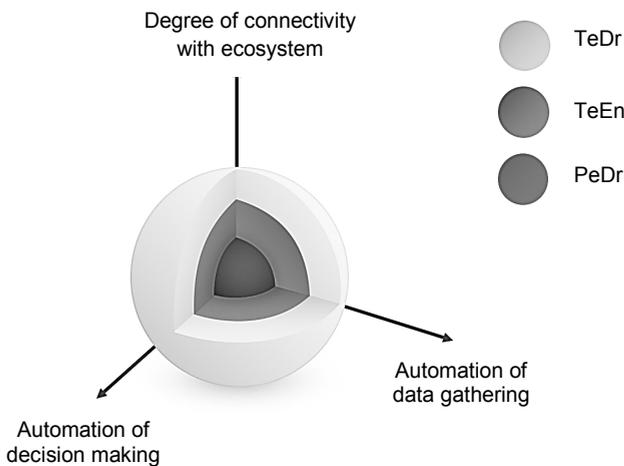
connected but many external processes and devices from stakeholders are also connected).

The second variable is the level of data gathering automation (x-axis), which can be defined as low, medium or high, depending on whether the data gathering is managed by people, partially automated or fully automated.

The third variable is the level of decision-making automation (z-axis), which can be defined as low, medium or high depending on the extent to which decisions are automated: low (decisions are mostly made by human interaction), medium (a number of low level decisions are completely made by algorithms), high (major decisions are managed by intelligent systems and humans are there to check for anomalies).

Paola Pisano
 Marco Pironi
 Lia Tirabeni
 Davide Sola
 Giovanni Scarso Borioli
 The developing role of
 telecommunication firms
 from technology enablers to
 strategic players in the smart
 factory

Fig. 3: Classification of enabling smart factory technologies



Source: authors' analysis

Three main areas (PeDr, TeEn, TeDr) have been identified and subsequently investigated using case studies in order to define emerging trends and unexplored (or poorly explored) areas of opportunity for companies.

In the People-driven (PeDr) area, the degree of connectivity with the ecosystem is low, the level of data gathering automation is low, and the level of decision-making automation is low. This area includes solutions, methods and tools for the sustainability of traditional, industrial business models, leveraging on technologies to build cost leadership through lower process variability, defects, and overall higher productivity. In this area, the relationship between people and machines is central, whereas the relationship among machines plays a marginal role. The trends that emerged from the analysis of projects in this area show a growing interest of businesses in relation to the safety and welfare of employees. The creation and sharing of knowledge is central and is carried out through new, smarter and more user-friendly interfaces for humans to interact

among themselves. Smarter interfaces help individuals to become more efficient and increase their productivity. This may also be an opportunity for players in the telecommunications industry. In the PeDr area, opportunities will require the ability to (1) move from a multinational demand to a multinational offer, facilitating the collaboration of people with different cultural backgrounds and working styles, thus supporting an international working environment; (2) provide tools for the planning of common work, i.e. new operating environments; (3) support the change of decision profiles in the company (from connectivity to data management); (4) increase efficiency, which implies the creation of data without user involvement and of results in new interfaces. The financials support these trends. In 2014, 387 multinational companies created a total turnover of 12.206 billion EUR and provided employment for almost 32 million people. Smart working grew by 51% in Italy and 52% in the world overall. In Italy, only 17% of the companies have appointed a Chief Data Officer and only 13% a Data Scientist. In 2014, there were more than 100 Chief Data Officers in the Information Management Center (IMC) worldwide and the number has doubled since 2012.

In the Technology-enabled (TeEn) area, the degree of connectivity with the ecosystem is medium, the level of data gathering automation is medium or high, and the level of decision-making automation is medium. Technologies and systems for customized production are part of this area. Such solutions include smart objects that can collect data and interact with machines both within the factory and beyond it along the entire value chain. These machines, although capable of collecting data on their own, still do not interact with other machines. A common trait found within the sample of analyzed cases is focus on data as well as its acquisition, management, analysis, and security. Data becomes a crucial asset in the enterprise, although it is still characterized by a lack of common standards and protocols. A great deal of attention is dedicated to the efficiency of solutions in terms of space (delocalized interventions) and time (immediate action). However, there is a main need in this area for the creation of an environment system in which the data can be acquired, standardized, integrated, tested, displayed and interpreted. By starting from the need to identify new patterns through the combination of data that was previously difficult to find or non-existent, the possibility of using data which is derived not only from the reference sector and can also cover other areas becomes extremely interesting.

In the Technology-driven area (TeDr) the degree of connectivity of the ecosystem is high, the level of data gathering automation is high, and the level of decision-making automation is medium or high. Here, the level of collaboration among machines and between machines and people is high. This area concerns high efficiency production systems, innovative production processes and production systems which can adapt and evolve faster. Projects involving the creation of a shared environment belong to this area, where machines become centers for generating, collecting and exchanging data with other machines. Untapped potential is the target, which is reached through the development of innovative production systems that use algorithms and data to support decisions. The most

obvious need, for this type of project, is the sharing of complex experiences and the resulting learning outcomes, as businesses and researchers work together at the convergence of industrial automation, robotics, big data analytics and networks. Answering to such need involves replicating the creation, interpretation and interaction of data on multiple machines, using data to improve the machine itself, distributing experience and learning to similar machines within or beyond the factory boundaries etc. Machines are integrated both upstream and downstream and people interact with them inside the factory. Considerable importance is attributed to the need to create common protocols for the management of different data as well as the enabling application software. It is worth noting that over 20% of Internet traffic comes from non-information devices and, by 2020, it is estimated that about 50 million machines will be connected to the Internet (Cisco, 2013).

Paola Pisano
Marco Pironti
Lia Tirabeni
Davide Sola
Giovanni Scarso Borioli
The developing role of
telecommunication firms
from technology enablers to
strategic players in the smart
factory

4. Business model innovation trajectories

While the issue of innovation has always been primarily linked to products and services, the ability to develop a business model that best exploits the company's unique skills (Anthony, 2012) continues to attract the attention of researchers and practitioners. However, while extensive literature has been devoted to the creation of the company's original business model - see, for example, multiple business models (Brown and Joy 2002), the Canvas model (Osterwalder, 2005) and the Lean Start-up Methodology (Blank, 2012) - not as much attention has been paid to the subject of innovation in business models when a company is mature and must adapt to market changes.

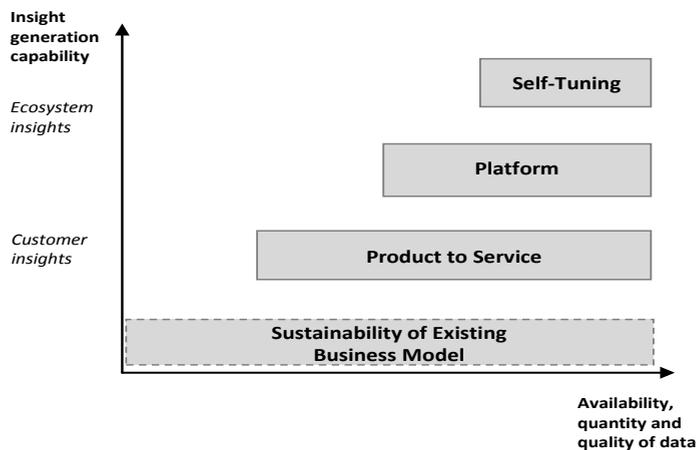
Today, the business model is increasingly seen as a source of innovation, a vehicle for the transformation and renewal of a business (Zott *et al.*, 2011), an important component of innovation concerning marketing and economic exchanges (Pisano *et al.*, 2014; Amit and Zott, 2008; Magretta, 2002) to be managed in line with an organization, business processes (George and Bock, 2011) and strategy (D'aveni, 2015), and a key success factor in long-term performance (Chesbrough, 2010; Demil and Lecocq, 2010; Johnson *et al.*, 2008; Sosna *et al.*, 2010). Business Model Innovation may occur in three ways: (1) the business model can represent a stimulus for innovation (Mitchell and Coles 2003), introducing new work methods and changing the company's internal operation to increase efficiency without altering the essence of the product or service; (2) it is possible to innovate the business model through technological innovation with a demand pull approach (Baden-Fuller and Haefliger, 2013) that propels the company into new markets with the role of first mover as typically occurs with large companies. Finally, (3) in order to maintain their leadership in the corporate market, companies can develop secondary products or value propositions or they can adapt existing products to different contexts. This kind of "disruptive innovation" often leads to the renewal of a business (Christensen, 1997), as the business model is reconfigured in order to meet new consumer needs (Teece, 2010).

Regardless of how innovation in the business model occurs, its structure (Teece, 2010) must enable the company to provide value to all its customers whilst protecting its competitive position. This requires a business model that is flexible enough to allow the company to anticipate problems, identify and exploit opportunities, correct projects which are going astray and respond to social and technological change (Delmar and Shane, 2003). A model, which can create and defend values, seizing opportunities, adapting and modifying itself, according to market needs. Such a business model cannot be separated from an experimental path (McGrath, 2010) that reinforces the idea that companies need not be limited to a single business model; instead, in order to adapt to changing circumstances, they can utilise several models at the same time (Baden-Fuller and Morgan, 2010).

These observations support the view that defining, modifying and adapting business models is a complex art which requires further theoretical research as well as practical experimentation by business entrepreneurs. In recent years, new business models have emerged in the field of digital technologies to support and protect innovation. Examples of this include the long tail model of Anderson (2006) and the open models of Chesbrough (2006a). At the same time, new ways of adapting business models to market opportunities have been described and applied (Reeves, Zeng and Venjara, 2015).

Figure 4 represents emerging trajectories of business model innovation. It shows how business model innovation can be achieved from the extension of the sustainability of the existing business model of a firm thanks to the increased availability and quality of data coupled with an increased ability of insight generation.

Fig. 4: Classification of additional business models triggered by digital technologies deployment



Source: authors' analysis

The extension of the sustainability of the business model takes on the form of improvements in various parts of the business model without

fundamentally changing its logic, therefore aiming at enhancing each component with the objective of achieving continuous improvement.

Figure 4 also indicates that there are three ways in which new and flexible business models can be developed. These are far more transformational, and impact one or more components of the business model and trigger a wider change.

The first two new options (the product-service model and the platform model) are driven by technology, while the third is linked to a new way of approaching the evolution of the business model (the self-tuning model). The next sections of the paper will be focused on these new options, thus leaving the extension of the existing business model aside.

4.1 *The product to service model*

Technological innovation, which allows the creation of intelligent and interconnected objects or devices, is enabling new business models in which the product becomes a service. The emergence of such products, where connected software and operating systems are integral components, is stimulating new principles of product development and redrawing the functions of the business model.

Such connected products, often offered in a service mode, can collect data on how customers are using them, which allows manufacturers to analyze customer behavior and refine the product to more closely meet their needs. In addition, services that were once offered to complement the product (such as customer care) are now incorporated into the product itself. The management and the life-cycle maintenance of these products become the responsibility of the manufacturer, who carries the costs - but also benefits - of the value placed upon these services by customers. An example of this enhancement of products to incorporate services is represented by the way Xerox went from selling copiers to renting copiers with built-in sensors that facilitate accurate billing and facilitate the timely sale and provision of consumables (Heppelmann and Porter, 2015). This type of product enhancement strengthens the bond between the company and its customers, who are now not just buying a product but also receiving a service. It also changes the company's value chain, which now includes upstream and/or downstream activities of production, and has implications for its financial structure and customer management (Caution *et al.*, 2014). To support a business model of this nature, companies need to have an accurate understanding of how customers use their products. They must learn to monitor not only their use but also customer satisfaction.

Finally, as the product becomes a service, the business model will change as regards costs, the distribution channel and the relationship with the customer. For example, the responsibility for product maintenance and its related costs will be borne by the producer. This has a significant impact, especially in cases where multiple customers share the same product. An example of this is Smoove, a French bike-sharing service that has designed its smart bicycles with features such as drive shafts rather than chains, puncture-resistant tyres and anti-vandal nuts on the wheels to increase reliability and prevent theft (Heppelmann and Porter, 2015).

In general, the product-service model drives a profound change at all levels of the business model. Looking at “key activities” component of the business model, new types of activity emerge, linked to the creation, management and maintenance of the product. Even more importantly new professional roles, related to data management like Chief Data Officer, are added. The cost structure and revenue streams change, as data management generates costs and sales generate new revenue. The relationship with customers, which also changes to become continuous and bi-directional, is particularly important. Finally, new customer segments are accessed, benefitting from either enhanced or simplified value propositions.

4.2 The platform model

Technologically advanced companies in this area begin to play a dual role. They are not only actors within their industry, providing value propositions to their segments of customers, but also facilitators, enabling other players within the sector to innovate their business model. A number of companies have developed a technology platform which provides not a product but a business support service.

Companies like eBay, IBM, Autodesk, PTC, Materialise, Stratasys and 3D Systems have exploited the value of a platform model that facilitates both their own businesses and connections with other companies, allowing new trends to develop. For these companies, the developing trend is 3D printing (D’Aveni, 2015).

However, what is less replicable is the creation of an infrastructure that will facilitate the company’s business (a) by promoting collaboration among key stakeholders such as suppliers, customers and producers, (b) through the creation of new opportunities by monitoring transactions and recording a high volume of information and data, and (c) by disseminating innovative trends and new technologies within different sectors.

The relationship networks and data that are generated through the platform business model constitute valuable assets for the company. Not only can the information be provided by analyzing millions of transactions drive improvement within the existing business but it can also create new sources of value propositions mediated through the platform’s networks. An example of this is the way Amazon decides which products to sell with brand Amazon on its platform. The company, analyzing transactions on its platform, has identified the most sold products and has consequently marked them with its logo.

4.3 The Self-Tuning model

The self-tuning model, proposed by Reeves *et al.* (2015), is exemplified by Alibaba, a start-up company which has become a dominant player, leveraging the basic principles of algorithms to continuously retune or refine the strategy, organization and business model of the enterprise. In recent years, technological development has brought about important changes not only at the macroeconomic level, but also at the microeconomic level. The convergence of industries has led to the establishment of mixed

business models which adapt resources, processes and structures based on the real-time analysis of the behaviors and needs of users by using advanced algorithms. Companies like Google, Netflix and Amazon have become very good at collecting data on the user's habits and desires and, as a result, producing offers which the consumer is likely to find interesting.

Technological solutions can create a sound basis for the definition of business models that continuously evolve to exploit the strategic opportunities presented by the business environment. In this way, vision and business models are no longer fixed axes around which the entire organization is created. Instead, structure, systems, processes and culture keep evolving as a result of the organization's successes and failures. Experimentation and innovation, which are normally focused only on products and services, are also applied to the business model. In this way it becomes possible to monitor, analyze and take action and therefore continuously improve the model by testing it (discovering what works), and adapting it according to the surrounding environment. For example, with new customers the experimental modulation is high and the influence on consumer preferences (i.e., trying not only to understand customer preferences regarding current products, but also to exploit emerging preferences with new products and services).

The table below, based on a review of the literature, summarizes the ways in which digital technologies have enabled the development of innovative business models.

Paola Pisano
 Marco Pironti
 Lia Tirabeni
 Davide Sola
 Giovanni Scarso Borioli
 The developing role of
 telecommunication firms
 from technology enablers to
 strategic players in the smart
 factory

Tab. 1: Business models (BM) enabled by digital technologies

Model	Focus and Value Proposition	Author/s	BM Innovation
Product-service	BM increases the value proposition of the product by expanding it to become a service	Heppelmann and Porter (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - The suppliers related to new product features are key partners - New activities related to new product features are key activities - New figures related to data are key resources - Structure data management generates costs - flows revenues of new activities are not related to the sale - Channels online - Customer Relationship is continuous and two-way
Platform	BM enables role development within the industry from economic actor to facilitator of technology and trends	D'Aveni (2015), Patuano (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - The relationship with key partners changes by modifying the company's position in the chain - Key activities are related to platform management - The channel is the platform - Revenues Flows are the sale of information and data developed by exchanges within the platform
TSelf-Tuning	BM identifies business opportunities by continuously adapting to consumers' new needs	Reeves, Zeng e Venjara (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - All aspects of the business model change according to identified opportunities - Ability to manage multiple business models within the same company

Source: authors' analyses

5. Case analysis

Table 2 is a summary of the cases that have been analyzed. First, we focused our effort in identifying the recipient that is adopting the smart factory approach for each case, then we observed the presence and role

of the technology partners. Most importantly, we classified each project according to its smart factory deployment approach and type of business model trajectory.

Tab. 2: Analyzed Smart Factory projects

Project	Objectives	Recipient	Technology partners	Telco Presence	Smart Factory Deployment approach	Recipient Business Model Trajectory
Smart Porsche Connect	Improve connect driver and vehicle to enhance safety, security and the driver's experience	Porsche	Vodafone	Yes	TeEn	Sustainability
Piaggio Multimedia Platform	Provision and analysis of vehicle and driver performance to enhance driver experience	Piaggio	Dquid	No	TeDr	Sustainability
Bag2Go	Synchronize a suitcase with a passenger's flight itinerary and enable it to be tracked	Rimowa	Deutsche Telekom	Yes	TeEN	Product to Service
Connected Industry Platform	Provide secure end-to-end communication for networked production	Belden	Deutsche Telekom, Infineon Technologies, WIBU Systems	Yes	TeDr	Product to Service early Platform
Dynamic Maintenance Management	Rapid management and optimization of the rolling stock maintenance process.	Trenitalia	Sap	No	TeDr	Sustainability
Enjoy	Rent a vehicle with a smartphone in a faster and easier way	Fiat	Vodafone, FIAT, Frecciarossa, ENI, Piaggio	Yes	TeDr	Product to Service early Platform
Pest Connect	Deployment of sensors, RfId technology to connect pest devices	Rentokil	Google, Vodafone	Yes	TeEn	Sustainability early Product to Service
My Essentials	Deployment of Machine-to-Machine technology to feed data inputs from Pest Connect first, then other devices such as sanitary, safety and environment devices	Rentokil	Google, Vodafone	Yes	TeDr	Product to service early Platform
Elevator Maintenance	Improve the efficiency and speed of elevator maintenance service	Schindler Elevator Corporation	Verizon	Yes	PeDr	Sustainability
Smart Port Logistics	Optimize traffic flows and logistics management in order to allow larger quantities of goods to be transshipped to port areas	Hamburg Port authority	ADAC, Hoyer Unternehmensgruppe, Deutsche Telekom, Sap	Yes	TeDr	Early Platform
Director	Increase work performance and monitoring through augmented reality	Schlumberger	Wearable Intelligence	No	PeDr	Sustainability
I-Protect	Increase the safety of law enforcement through the IoT	Beretta	Intellitronika	No	PeDr	Sustainability
Aircraft Maintenance	Optimize work processes and share knowledge by utilizing augmented reality	Airbus	Fraunhofer IGD, Deutsche Telekom	Yes	PeDr	Sustainability
Ready for Connected Industry	Advanced automation enhancement through predictive IoT maintenance	Bosch	Solair	No	TeDr	Early Platform

Source: authors' analysis

The table provides several insights that we believe are particularly interesting for the understanding of this domain and are discussed in the final section of this paper.

6. Results and discussion

Paola Pisano
Marco Pironi
Lia Tirabeni
Davide Sola
Giovanni Scarso Borioli
The developing role of
telecommunication firms
from technology enablers to
strategic players in the smart
factory

The data synthesized in table 2 provide three major findings, which are represented in figure 5. This representation was built by cross-referencing the pairing of Smart Factory deployment approach with the business model innovation adopted by the recipient firm in each analyzed case.

The first finding is that the adoption of the smart factory technologies can not only foster performance improvements within existing business models, but it can also induce business model innovation. This represents a paradigm shift compared to how digital technologies have been envisioned in the industry over the past decades.

The second finding is that there seems to be a directionality linking the stages of development of smart factory deployment and the types of innovative business model options which are unlocked. In particular, the higher the degree of evolution of smart factory deployment, from PeDr, to TeEn, to TeDr, the more distant business model innovation trajectories are from traditional manufacturing ones, ranging from Product-to-service, to Platform, to Self-Tuning models.

Finally, the study shows that the role of Telecoms as strategic change agents, and consequently their opportunities for a relevant share of new market opportunities, is increasingly unlocked by following the same trajectory of smart factory deployment evolution and business model innovation. In other words, the deeper the smart factory paradigm penetrates the DNA of adopting companies, the more strategic is the potential role of Telcos, and consequently their relevance within the new, disrupted value chain. This represents a unique opportunity for Telcos to invest in the development of know-how, expertise and customer intimacy, which can be seen as one of the (few) available levers to contrast the increasing commoditization of Telcos' core service, i.e. connectivity.

While this study is exploratory in nature and has looked into a comparatively small sample of cases, and therefore cannot claim to have reached a high degree of validity and replicability, it has achieved the initial objective of developing a model of evolution which can trigger more extended studies in order to:

- further operationalize both identified dimensions (e.g. smart factory deployment evolution and business model innovation trajectories);
- expand the size of the sample of cases to increase the degree of validity, thus potentially complementing the methodology with quantitative surveys to increase statistical significance;
- follow a few more relevant cases longitudinally over a longer period of time, adopting Grounded Theory approaches, in order to develop a more granular theoretical understanding of the phenomena under study.

Bibliography

Paola Pisano
Marco Pironi
Lia Tirabeni
Davide Sola
Giovanni Scarso Borioli
The developing role of
telecommunication firms
from technology enablers to
strategic players in the smart
factory

- ALMADA-LOBO F. (2015), "The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES)", *Journal of Innovation Management*, vol. 3, n. 4, pp. 16-21.
- ANDERSON C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion, New York.
- ANTHONY S. (2012), "Kodak and the Brutal Difficulties of Transformation", *Harvard Business Review*, Blog, 17th January.
- BADEN-FULLER C., MORGAN M. (2010), "Business models", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 156-171.
- BADEN-FULLER C., HAEFLIGER S. (2013) "Business Models and Technological Innovation", *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 419-426.
- BLANK S. (2012), *The Startup Owner's Manual*, K&S Ranch, Pescadero, California.
- BROWN M.E., GIOIA D.A. (2002), "Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n. 4, Aug, pp. 397-419.
- CAUTELA C., PISANO P., PIRONTI M. (2014), "The emergence of new networked business models from technology innovation: an analysis of 3-D printing design", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 487-501.
- CHESBROUGH H. (2006a), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge (MA).
- CHESBROUGH H.W. (2010) "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 354-363.
- CHRISTENSEN C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CISCO SYSTEMS (2013), "Cisco Industrial Smart Solution: la connessione tra fabbrica e azienda", white paper.
- D'AVENI R. (2015), "The 3-D Printing Revolution", *Harvard Business Review*, May, n. 5, pp. 40-48
- DELMAR F., SHANE S. (2003), "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 12, pp. 1165-1185.
- DEMIL B., LECOCQ X. (2010) "Business model evolution: in search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 227-246.
- EISENHARDT K.M. (1989b), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- "Top 10 Strategic Technology Trends" (2015), Gartner's Report.
- GEORGE G., BOCK A.J. (2011), "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 1, pp. 83-111.
- GOODNESS E. FOONG K., WALLIN L, RUUD K. (2015), *Magic Quadrant for Managed Machine-to-Machine Services*, Worldwide, 26 August.
- "Great expectations: The evolution of the chief data officer" (2015), PwC, Report.
- HERMANN M., PENTEK T., OTTO B. (2016) "Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios", *49th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society, pp. 3928-3937.
- "IDC Predictive Security in the 3rd Platform Era" (2015), Nuovi scenari della sicurezza IT nell'Era della Terza Piattaforma, 11 marzo, Milano.

- YIN R.K. (2008), *Case study research: Design and methods*, vol. 5, Sage Publications, Incorporated.
- “Industrie 4.0. Smart Manufacturing for the Future”, (2014), *Germany Trade & Invest*, Report.
- “Industry 4.0 The New Industrial Revolution: How Europe Will Succeed”, (2014) March, Roland Berger Strategy Consultants.
- JOHNSON G., SCHOLEK K., WHITTINGTON R. (2008), *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, Edition 8, Essex: Financial times prentice hall Pearson education.
- LARSSON R. (1993), “Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp.1515-1546.
- MAGRETTA J. (2002), “Why Business Models Matter”, *Harvard Business Review*, May, n. 5, pp. 86-92.
- MARKIDES C. (2006), “Disruptive Innovation: in need of better theory?”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n. 1, pp. 19-25.
- McGRATH R. (2010) “Business models: a discovery driven approach”, *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 247-261.
- “Mercato Digitale”, (2015), Assinform, Rapporto.
- MITCHELL D., COLES C. (2003), “The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation”, *Journal of Business Strategy*, vol. 24, n. 5, pp. 15-21.
- NUMAGAMI T. (1998), “The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies”, *Organization Science*, vol. 9, n. 1, pp. 2-15.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L. (2005), “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, n. 1, pp. 1-25.
- PATUANO M. (2015), “Un nuovo modello di business per le Telco”, *Harvard Business Review Italia*, Dicembre, n. 12, pp. 85-97.
- PISANO P., PIRONTI M., CHRISTODOULOU P. (2014), “The open long tail model between new culture and digital technology”, *Sinergie*, n. 93, pp. 80-93.
- PORTER M.E., HEPPELMANN J.E. (2015), “How Smart Connected Products Are Transforming Companies”, *Harvard Business Review*, October, n. 10, pp. 96-114.
- RADZIOWON A., BILBERG A, BOGERS M., MADSEN E.S. (2014) “The Smart Factory: Exploring Adaptive and Flexible Manufacturing Solutions”, *Procedia Engineering*, vol. 69, n. 1, pp. 1184-1190
- REASON P., GOODWIN B.C. (1999) “Toward a Science of Qualities in Organizations: lessons from complexity theory and postmodern biology”, *Concepts and Transformations*, vol. 4, n. 3, pp. 281-317.
- REEVES M., ZENG M., VENJARA A. (2015), “The Self-Tuning Enterprise”, *Harvard Business Review*, June, n. 6, pp. 76-83.
- REEVES M. LOVE, TILLMANS (2012), “Your Strategy Needs A Strategy”, *Harvard Business Review*, September, n. 9, pp. 1-9.
- SOSNA M., TREVINYO-RODRIGUEZ N.R., VELAMURI S.R. (2010) “Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The NaturHouse Case”, *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 383-407.

- TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy, and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.
- ZOTT C., AMIT R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp 1-26.
- ZOTT C., AMIT R., MASSA M. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1019-1042.

Paola Pisano
Marco Pironti
Lia Tirabeni
Davide Sola
Giovanni Scarso Borioli
The developing role of
telecommunication firms
from technology enablers to
strategic players in the smart
factory

Internet references

www.gartner.com
www.gtai.de
www.rolandberger.it
www.cisco.com
www.effra.eu
www.fabbricaintelligente.it
www.idc.com
<http://iotuk.org.uk/>
www.pwc.com
www.hbr.org

Academic or professional position and contacts

Paola Pisano
Ph.D. in Management
University of Turin - Italy
e-mail: pisano@di.unito.it

Marco Pironti
Associate Professor of Management
University of Turin - Italy
e-mail: pironti@di.unito.it

Lia Tirabeni
PhD Researcher in Sociology
University of Turin - Italy
e-mail: lia.tirabeni@unito.it

Davide Sola
Associate Professor of Strategy
ESCP Europe Business School - London
e-mail: dsola@escpeurope.eu

Giovanni Scarso Borioli
Assistant Professor of Operations Management
ESCP Europe Business School - London
e-mail: gscarsoborioli@escpeurope.eu



sinergie
italian journal of management
ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.10
pp. 199-217

FONDAZIONE
CUEIM

Exploring visitors' motivation in heritage festivals. A text analysis perspective

Received
10th February 2016

Revised
1st April 2016

Accepted
17th July 2017

Andrea Moretti - Michela Cesarina Mason
Francesco Raggiotto

Abstract

Purpose of the paper: *This paper proposes an interpretive framework addressing social network analysis in tourism-cultural organizations, helping to develop a feasible solution for Social Media (SM) analysis within cultural organizations (better fitting the specificities, of the organizations that are culturally closer to their collective mindsets, generally humanistic).*

Methodology: *An interpretive framework has been developed. Such framework was operationalized by performing Content Analysis using T-LAB software. The empirical analysis was divided in two steps, addressing the same research context (local heritage festival).*

Findings: *The analysis provides schematization of context classification in SM data analysis, that is potentially generalizable. Basing on empirical evidence, some insights about a) the possible uses of T-LAB, and b) of the conditions within which to use the software in small cultural/tourist organizations, have been provided.*

Research limits: *The proposed schematization is tested only on a single empirical context. Generalizability of usage processes of T-LAB, indicated in this paper on SM data analysis requires additional testing in other contexts.*

Practical implications: *The present work identifies stages and processes that small cultural/touristic organizations can follow to enable an analytic process, with respect to SM data (i.e., texts), using tools better fitting their operational capabilities, degree of complexity and cultural background.*

Originality of the paper: *The study offers an original framework and mapping of possible analytic tools for analogic and digital data, in small cultural organizations. It also provides a representation of the usage processes of the T-LAB software, with respect to the processing of written contributions, within a consumer behavior perspective.*

Key words: social media management; cultural tourism; small firms; cultural organization; heritage festival; T-lab

1. Introduction

In the last decade, it has become apparent the structural importance, in managing co-production relationships, of adopting Social Media (SM) as an interaction tool, both from the side of consumers and companies (i.e., from a Relationship Marketing perspective). For being such an inescapable process, its management potential appears not to have been completely

exploited by organizations, mainly due to a general underestimation of related, complex, strategic and managerial implications. Few firms are in fact actually able to fully use and interpret SM data related to interaction with stakeholders (e.g., customers). In addition, the required investments (i.e., capabilities, tools, dedicated resources) are inadequate in the majority of firms. This tendency appears even more relevant in those contexts in which experiential production is the core component of organizational activities.

After collocating Social Network Analysis within a more general framework of interpretation, this paper reports the empirical analysis performed on a specific -and with a growing relevance- context: heritage festivals. Within this context, a process of analysis has been developed, specifically adapting it to the research context.

Such an application highlights the importance of considering the cognitive distance between analytic tools and specific decision-making contexts, within a SM Management perspective.

2. Theoretical Background

2.1 The digital and social revolution in marketing

A framework for Social Network Analysis in tourism and cultural organizations, is certainly grounded on some established research areas. These areas, that have gained an increasing importance as component of an interpretative framework, can be identified as:

- studies on SM Management, SM Marketing, especially within a Relationship Marketing perspective;
- studies on information complexity and organizational decision-making.

In the last twenty years, the frenetic development of ICT and Web 2.0 have had profound implications for the business world. In particular, SM and the user-firm interactions allowed by the Web 2.0 have completely reshaped how business relationships are managed (Moretti and Tuan, 2014). SM have exponentially increased the importance of virtual users (Finotto and Micelli, 2010; Kietzmann *et al.*, 2011; Mangold and Faulds, 2009; Mortara and Sinisi, 2012; O'Reilly, 2005; Vernuccio *et al.*, 2012), leading to an entirely new paradigm in knowledge economy (Nonaka 1994, Rullani 2004a, 2004b). Research has emphasized the huge revolution that SM have triggered in marketing, enhancing value co-creation within virtual communities of heterogeneous users (Kornum and Muhlbacher, 2013), and leading to the today well-known SM Marketing. SM Marketing can be considered part of Relationship Marketing (Moretti and Tuan, 2014). This view is highly consistent with the inner aim and meaning of Relationship Marketing itself, whose underlying, basic assumption can be summarized as follows: identifying and nurturing a base of long-term customers appears more profitable than continuously seeking to enlarge customer base with new customers (Reinartz and Kumar, 2003).

Customer Relationship Management (CRM) is considered as one of the most important tools of relationship marketing, allowing a clearer

understanding of consumer behavior of the market. CRM appears to be intimately related with new technologies. The rise and development of SM has led to Social CRM (SCRM), a merge between traditional CRM and Web 2.0, leading to a model of «customer retention and involvement» (Faase *et al.*, 2011). The engagement that is created between customers and the firm allows a substantial improvement of relationships: an increased engagement means, in fact, interactions that are more meaningful (Wang and Owyang, 2010). In SCRM, the customer-retaining perspective of traditional CRM is integrated with the involvement component, which is strongly related to Web 2.0, in turn oriented towards interaction and exchange between users.

SM introduce new ways in which knowledge is created and shared. Co-creation of knowledge is allowed, and customers can influence others in their networks (Baird and Parasnis, 2011; Greenberg, 2010). SCRM appears to be a crucial tool to stay close to consumers, by monitoring constantly virtual communities in order to predict, and anticipate new and emerging needs and trends, overwhelming competition and reinforcing competitive advantages, especially in fast-moving markets (Woodcock *et al.*, 2011).

Summing up, SM and SCRM can be identified as the highest point within a space of managerial-economic analysis, which increasingly sees a progressive transition from the production of transactional value, towards the production of a more relational value. In such a context, value production itself is shifting from being strictly analogic to being strictly digital.

2.2 *Information complexity and managerial decisions in SME & Small Organization*

The second stream of research, useful in Social Network Analysis, is represented by contributions, classifying the level of complexity of information structures, and supporting business decision-making processes. Such stream represents a traditional topic in organization studies literature (Costa and Nacamulli, 1993; Rugiadini, 1979).

Information complexity is commonly classified as high or low, according to the following parameters:

- the extent to which information is structured, with respect to the strategic decision-making level (Anthony, 1965). The more structured the information is, the simpler its processing. As information becomes less structured, its complexity increases. Such levels of complexity are generally linked to the level at which decisions are taken (strategic, managerial, operative);
- the width of the spectrum with which information can be used (and the organization is willing to use it). Information collected and employed for well-defined, limited purposes (e.g., single decisions) is generally classified as low-complexity information. Instead, collected information that is used for wide range of purposes (i.e., many decisions in many organizational functions and levels) is commonly classified as highly complex;

- in addition, information density (concentration: i.e., the extent to which information is distributed), is often used as an additional measure of information complexity (Bonifacio, Bouquet and Cuel 2002). Accordingly, whereas information is concentrated in terms of articulation and usage, complexity tends to be low; on the other hand, high complexity occurs as information and its use is distributed.

Organizations can consider the above criteria as decision-making conditions that require information processing (i.e., complex, various, variable information). Such processing may be required to support business decisions, and to transform the original information size to a reduced and relevant one (for decision-making).

The relationship between information complexity and organizational dimensions is intimately linked to the topics presented above. Existing literature on firm dimensions (e.g., Di Bernardo, 1997) highlights the importance of adequacy of tools supporting decision-making, to existing organizational processes. In particular, operative information mechanisms (Rugiadini, 1979) must be strongly adequate to the context. An information system (tools and procedures) that is not able to adapt to organizational conditions is totally unuseful. Hence, from this perspective, the use of any information tool or process supporting decision-making requires contextualization.

As far as it is known, academic and professional literature has not yet provided a definitive classification of analytic tools for Social Networks; not identifying, in this way, organizational and information complexities related to the implementation and to the use of such tools. Classifications exist only with respect to the characteristics of analytic tools¹. In any case, such classifications do not represent an interpretation in terms of the relationship between the complexity of produced information, and supported decisions.

The elements that can be derived by such tools are exquisitely quantitative, and connected with specific online behaviors (e.g., if users “like” something on Facebook), that can be quantified and considered as evaluations or intentions. In a nutshell, such information is not related to the textual content of social networks, but only to actions that are quantified through the typing of specific pre-codified options (i.e. the *like* button) limiting the width of textual richness.

Instead, the textual content is extremely interesting for management analysis (of social interactions). In order to extract this interpretation value, specific research processes are required, usually based on text analysis (e.g., NUDE™, NVIVO™, T-Lab™), or data analysis tools (e.g. R™, Python™), and on analytic data processes (*data science*).

Both quantitative analysis of likes and text content require a strategic interpretive framework. The most diffused perspective today appears to be the relational perspective, that is pretty tactical, and not strategic (Tuan, 2015), limiting in this way the potential of such tools in terms of business management.

¹ For a more specific classification, see Kevan (2014) <https://blog.bufferapp.com/social-media-analytics-tools>

Within this framework, despite the enormous potential that SM offer, the Italian business landscape still appears not to fully understand such opportunities (Moretti e Tuan, 2014): albeit an increasing number of Italian organizations is more present on SM than in the past, they still conceive SM as a sort of “clone” of a corporate website. Furthermore, there are no commonly accepted measures to assess SM marketing strategies (Gillin, 2009); firms can mainly rely to SM and marketing analytics (Lovett and Owyang, 2010).

3. Festivals as knowledge creation systems

3.1 Festivals and Festival organizations: project work of knowledge creation

The general framework depicted in Figure 1 finds a great relevance in those contexts in which knowledge production is the main factor of the production process. In cultural and tourism productions, festivals well-represent those situations (Getz, 2008). Research interest on festivals follows different perspectives of analysis:

- research on events and festivals, (as experiential, cultural and touristic phenomena denoted by economic relevance), and the related organizations involved in managing and developing them;
- studies investigating consumer behavior and motivations in festivals.

National and international *festivalization* of cultural and touristic production has shown a dramatic growth in the last two decades (Richards, 2007). Such growth has triggered increasing attention from academic and professional literature. Such a strong interest for management and organization of *temporary* events (i.e., festivals) can be justified by, at least, three reasons:

- the experiential nature of festivals (Pine and Gilmore, 1999; Carù and Cova, 2005; McCarthy, 2013);
- the festival potential, in terms of characterization and positioning effects on tourist destinations (Franch 2002; Prentice, Andersen 2003; Ferrucci *et al.*, 2017);
- the economic relevance of the phenomenon (Argano *et al.*, 2007; Gibson *et al.*, 2010; Long and Robinson, 2004; Trezzini, 1992; Akhoondnejad, 2016).

According to the first perspective, processes of value production show a strong relational characterization. The most important relationships occur between the system of product offering (one or many), participants (that are, in this case, *pro-sumers*), and other partners (e.g. members, sponsors, other cultural organizations). The intensity of the relationship varies according to the extent to which co-production takes place within different contexts.

Adopting the second perspective, the inclusion in the tourist offering of festivals is clearly identified as a key component of destination positioning, contributing also to determine the identity of the destination.

The economic relevance of the phenomenon has itself stimulated a wide research *corpus*; from a macroeconomic perspective, and from the point of

view of the impacts of these events (Brown, Var and Lee, 2002; Lee, Taylor 2005). Such development has reached now a strong, established knowledge base, including both methodologies and indicators.

From a managerial point of view, festivals have been characterized mainly by an augmented role of value co-production, in all management stages (pre-festival, festival, and post-festival) and by the important role of “project organizations” (Argano 2005).

During the pre-festival stage, co-production involves strategic (e.g., selection of participants, definitions of the main themes) and operative (e.g., accommodation, communication and promotion) aspects. As the event takes place, co-production occurs as, normally, production and consumption coexist. In addition, strong interactions between the system of offering and participants can be noticed. As the event concludes, (post-festival), co-production may be strongly connected with narrative elements, concerning for example participants’ experiences, and Word of Mouth.

The analysis of the three stages of co-production highlights where digitalized co-production can be more relevant in managerial terms. In fact, in all the three stages, interaction management could partially be -or even fully- digitalized. Highly interactive websites, and social tools connected with festival development, management, and narrative processes, exemplify the digitalization opportunities described above. Such virtual places represent a virtual reification of festivals, where their effects perpetuate, develop, and are testified by communities of users; in these knowledge-based processes, knowledge that is produced is characterized by redundancy, recursiveness, multiple usability, which determine, in turn, its value (Rullani, 2004a, 2004b).

On the other hand, such virtual processes and places require increasing resources (i.e., managerial, institutional, relational) as the festival phenomenon, and its reification through these processes, grow.

Project organizations tend to be the majority of organizations in charge of festival management (Argano, 2004). Such organizations are commonly characterized by:

- the variety and variability of organizational dimensions, during the stages of festival development (in any case, micro-organization);
- the predominant role of voluntary work of their members;
- the unique combination of professional and non-professional subjects.

Such conditions lead to increasing difficulties, with respect to structuring and retaining competences and capabilities, useful in pursuing organizational goals. Managerial processes appear problematic too. On the one hand, managing value production processes is denoted by a concentration in terms of time: as the festival takes place, but also extending to the time between one edition and the other, hence requiring increasingly structured resources.

On the other hand, the increasing digitalization of both the production and reification of specific knowledge deriving from festivals, requires two specific resources devoted to a) collection and analysis of the produced knowledge, and b) managing the social interaction with all relevant stakeholders.

Such conditions are very unlikely to be present within the current configurations of organizations managing festivals. In fact, the majority of them still not appear to be strategically and dimensionally ready to face the challenges described above.

Basing on the above considerations, it is possible to highlight how, within SM Management, festival production is structurally positioned as far from the origin in Figure 1. The level of information complexity increases with the increasing use of SM (in both operative and strategic stages), and with the implementation of the storage festival collective memory within such information infrastructures.

3.2 Motivation in festivals

Tourism research has focused strongly on the visitor's motivations. Ralston and Crompton (1988) were among the first to provide a study about the motivation of event participants. Following this seminal contribution, Uysal *et al.*, (1993) were among the first studies to provide an exploration of the dimensions of the visitors' motivation. In general, studies on festival motivation have covered different kinds of festivals, in several countries (e.g., Ralston and Compton, 1988; Uysal *et al.*, 1993; Formica and Uysal, 1996; Lee, 2000; Lee, 2004; Kitterlin and Yoo, 2014). Albeit some similarities in the dimension of motivation that are recurring in those studies, each contribution indicated specific dimensions of festival motivation. Some literature reviews on the topic, like Lee *et al.*, (2004), Li and Petrick (2006), and Thompson and Schofield (2009) provide extensive exploration of festival motivation literature.

Last but not least, it should also be noted how text analysis with respect to tourism management literature appears not to be a popular methodological approach (e.g., Godnov and Redek, 2016). However, the high potential of this tool in tourism research appears high (e.g., see Gretzel *et al.*, 2008).

4. Research context and methodology

4.1 Research context

“Tempus Est Joucndum” is an heritage festival located in Gemona del Friuli, a small town in northern-east Italy. Since 1992, the event is managed by *Pro Loco Glemona*, a local non-profit organization. In *Pro Loco Glemona*, general direction is concentrated in the hands of a permanent committee. Event management and organization are, instead, responsibility of a small group of people (three/four). In particular, those young members are responsible for the artistic and marketing direction of the event. This small group widely increases with volunteers during the event.

The event is more than a simple historical reenactment: it is aimed at going back into the Middle Age, for one weekend, with ancient foods, no modern comforts, and even the use of the ancient currency of Gemona.

The entire analysis was carried out adopting the T-LAB software. It offers a unique combination of linguistic, statistical and graphical tools applied to text analysis. The software allows analyzing various texts (e.g., single books or a number of different web posts taken together). After a preliminary, proper text codification by the researcher (for data entry), a number of analysis are allowed, such as:

- perform various kinds of correspondence analysis, and cluster analysis;
- creating semantic maps, in order to identify sequential relationships between words or topics in the text;
- check for the contexts of occurrence of single words;
- analyzing the overall *corpus* (i.e., the codified text) or just some subsets of it, using different lists of keywords;
- creating various contingency tables or co-occurrence matrixes.

4.2.2 Methodological steps

This study adopts an experimental combination of different research methodologies, applied to text analysis. The analysis was divided into two separate steps.

The first step (*ex-ante* step) was performed analyzing contributions in various online sources. This activity was performed before the festival took place (few weeks before the event).

Selected techniques available in T-LAB were used to explore the most recurring words, and to analyze the most important relations among them. During the *ex-ante* step, the texts to be analyzed were identified as follows. First, the most common social channels to find events and tourism information in Friuli-Venezia Giulia were identified (e.g., popular blogs or institutional webpages). The seven most popular contributions were selected. The number of Facebook “Likes” was considered as a popularity indicator (see Table 1).

For the *ex-ante* step, among the tools included in the T-LAB software, were selected those appearing to the researchers as the most significant for the purposes of the study. The T-LAB tools employed in this study were word association, co-word analysis, and comparison between pairs of keywords (co-occurrence analysis). A detailed description of the three tools will be provided *infra* § 4.1.

A second, the *in itinere* step was then performed. During the event, a pen-and-paper questionnaire was distributed among the visitors. The questionnaire was divided into 27 points, addressing different aspects of the event. Items were based on 7-point Likert scales; in addition, respondents were asked to list five major motivations leading them to visit “Tempus est Jocundum”. 400 units were surveyed.

The same analysis steps conducted during the “*ex-ante*” stage were also performed in this step, on the questionnaire data, only with respect to non-structured answers (motivations listed). Results were then compared with those emerged from the *ex-ante* stage.

Tab. 1: Contribution and FB Likes of Tempus est Jocundum festival

Andrea Moretti
 Michela Cesarina Mason
 Francesco Raggiotto
 Exploring visitors'
 motivation in heritage
 festivals. A text analysis
 perspective

Source	Number of Facebook Likes(25.10.2015)
http://www.turismofigv.it/evento/131553	57.892
http://www.eventifvg.it/site/eventi/tempus-estjocundum-2015.html	29.097
http://www.udine20.it/gemona-tempus-estjocundum-larievocazione-medioevale-30-lug2-ago-2015/	26.372
http://newsmedievali.blogspot.it/2015/07/tempus-est-jocundum-2015-gemona-del.html	24.263
http://www.girofigv.com/tempus-est-jocundumpalio-del-niederlech-e-dama-castellana-gemonadel-friuli-ud/	11.596
http://www.fogliogoriziano.com/tempolibero/gemona-medioevale/	4.780
http://www.youfolklore.it/tempus-est-jocundum-2015-gemona-del-friuli/	2.912
http://www.portalenordest.it/conoscere/costume-etradizioni/rievocazioni-sagre-fierte-feste-emanifestazioni/tempus-est-jocundum-rievocazionestorica-a-gemona-del-friuli	285

Source: our elaboration

5. Results

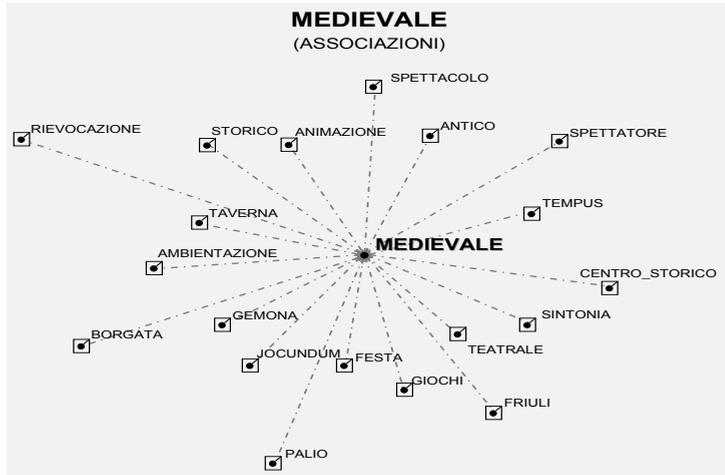
5.1 The ex-ante step

5.1.1 Word association

In order to check for the most frequent word associations that occur in the selected web contributions, radial diagrams have been developed. The word “medievale” (medieval) was the most recurring word (19 times). The second most recurrent word was “Gemona”. For both, a subjective analysis has been performed.

Such analysis brought to the definition of some clusters, obtained primarily by observing words referring to the same subject. Clusters can be defined as a number of elementary contexts, characterized by a pattern of keywords, and described by the most representative lexical units. Following this procedure, the analysis of the word “medievale” led to the following graphical representation:

Fig. 1: Associations with the word “Medievale”



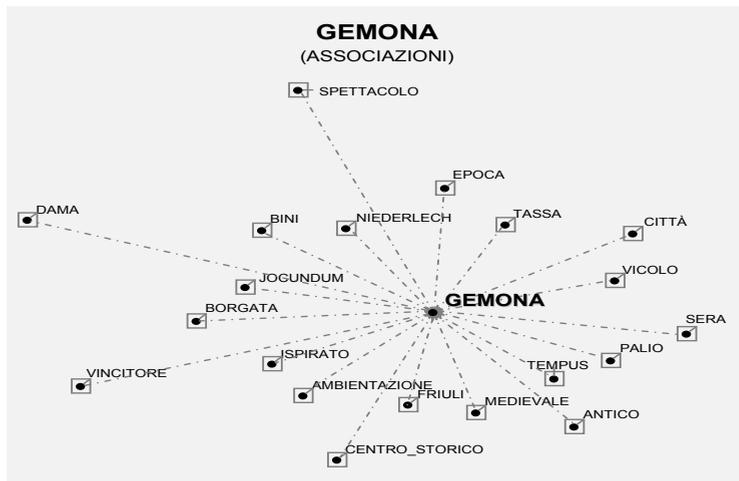
Source: own elaboration

Subjective analysis identified three clusters:

- “storia” (history), grouping the lemmas “antico” (ancient), “Tempus” (festival’s name), “Joucndum” (festival’s name), “rievocazione” (reenactment), “storico” (historical);
- “Intrattenimento” (entertainment), grouping “spettacolo” (show), “spettatore” (audience), “sintonia” (harmony), “teatrale” (theatrical), “giochi” (games), “festa” (celebration), “palio” (historically tapestry), “Borgata” (small village), “tavern” (tavern);
- “Luogo” (place), grouping “centro storico” (old town center), “Gemona”, “Friuli”, “ambientazione” (location).

Figure 3 shows the radial diagram for the word “Gemona”.

Fig. 2: Associations with the word “Gemona”



Source: own elaboration

The same procedure was followed, leading to the identification of the following clusters:

- “Storia” (history), grouping “epoca” (historical age), “tassa” (tax), “Tempus”, “antico” (ancient), “medievale” (medieval), “Jocundum”, “Niederlech” (a kind of medieval tax);
- “Intrattenimento” (entertainment), grouping “spettacolo” (show), “palio”, “ambientazione” (location), “ispirato” (inspired), “vincitore” (winner), “Borgata”, “dama” (lady), “Niederlech”;
- Luogo (place), grouping “città” (city), “vicolo” (alley), “sera” (evening), “Friuli”, “centro storico”, “Bini” (Via Bini is the street in which the festival takes place).

Looking at the above figures, it can be noticed the emphasis given by the authors of the analyzed contributions to the historical and cultural value of the festival, together with the spectacular nature of the whole event, involving visitors in a number of ways: by tasting ancient food, providing highly evocative shows and games, and so on.

In addition, location is also strongly emphasized. The festival is in fact carried out entirely within the historical area of the town, and only in the evening.

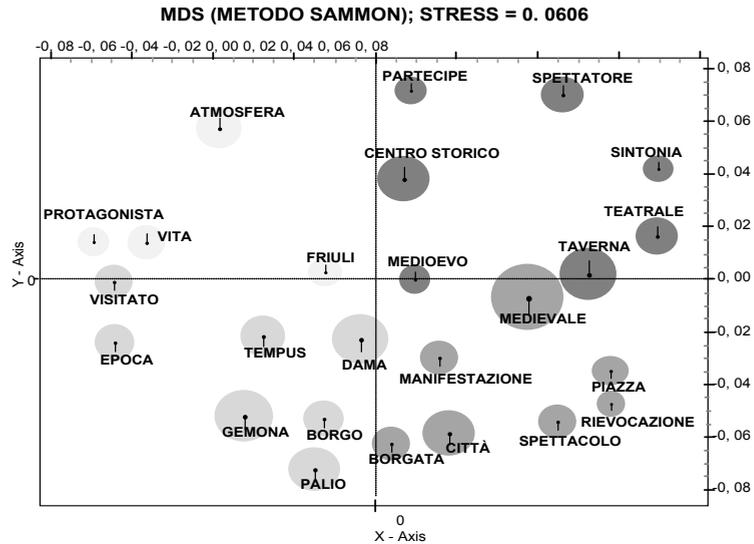
5.1.2 Co-word analysis

The second analysis carried out during the *ex-ante* step is co-word analysis. T-LAB analyzes similarity matrixes by using a number of statistical techniques, allowing to represent the relationships between entered data, within a reduced space (Multidimensional Scaling, MDS). In order to better provide a representation of the relationships between lexical units, T-LAB adopts the Sammon method: through the computation of an association index, the software identifies the proximity values of the processed data. Proximity values are typically square matrixes, allowing the interpretation of the relationships between objects (proximity/distance).

The stress function measures the correspondences between the MDS map and the input matrix: the lower the level of stress, the higher the goodness of fit. In this analysis, a value lower than 0.10 has been considered as an indicator of goodness of fit. In this case, the value was 0.606, indicating an optimal goodness of fit.

Co-word analysis (Figure 3) confirms the willingness of the producers of analyzed online contributions, to promote the festival emphasizing the word “medioevo”, and highlighting some peculiar aspects of the event, such as the absence of modern food, the fact that the event takes place in the town center and the reenactment of medieval challenges.

Fig. 3: The dominant words in co-word analysis



Source: own elaboration

5.1.3 Comparisons between pairs of keywords

The final type of analysis performed in this stage of the study compares couples of keywords. In order to perform this analysis, the researcher needs first to choose the lemmas to take into consideration. According to the results of both co-word analysis and word association, the most recurring words “medieval” and “Gemona” were chosen. The lemmas with the most relevant co-occurrence are “Palio”, “Niederlech”, and “Festa”.

A specific T-LAB feature allows us to analyze the percentage with which every lemma develops co-occurrence relationships with the two lemmas that are mostly used:

- “Festa” is mostly associated to “Medievale” 62.5%, (the festival is by definition a medieval event);
- “Festa” is also sometimes associated (12.5%) to “Gemona”. This indicates the perception of a complete involvement of the town in the event (the town is perceived as a component itself of the overall event, not just a location)
- Finally, “Festa” is also associated to both lemmas together (25%), indicating that, the event is also perceived as a good occasion for having a good, fun time, regardless of its historical and cultural value.

Finally, the ex-ante step of the analysis shows at least four “thematic nuclei”. First, the historical aspects of the festival; secondly, the spectacular nature of the event (recreating the rivalry among different groups of local inhabitants); finally, the presence of several artists entertaining visitors, and the peculiar location (the town of Gemona, illuminated only by torches).

5.2 *The in itinere step*

5.2.1 *Word association*

Also in this case, radial diagrams were built for the most recurring lemmas. In this case, “divertimento” (amusement) represents the most common motivation. .

In this case, three clusters can be identified:

- “Evasione” (distraction), including the lemmas “spettacolo” (show), “musica” (music), “festa”, “giochi” (games), “amico” (friend), “compagnia” (company of people), “convivialità” (conviviality);
- “Gastronomia” (gastronomy), containing “mangiare” (eat), “cibo” (food), “mellitum” (a particular wine sold during the event), “chiosco” (vending stand), “cucina” (cuisine), “taverna” (tavern), “enogastronomia” (gastronomy);
- “Luogo” (place), containing “storia” (history), “appartenenza” (belonging), “tradizione” (traditions), “abitudine” (habits), “passato” (past), “Friuli”.

Note that, despite the different semantic area, the identified clusters are the same:

- “Evasione” (distraction), containing the lemmas (entries) “vacanza” (holiday), “evento” (event), “visita” (visit), “partecipazione” (participation), “cultura”, “passatempo”, “passione”, “interesse”, “divertimento”, “atmosfera”, “immersione”;
- “Gastronomia”, including “cibo” and “sapore”;
- “Luogo”, including “passato”, “medioevo”, “usanza”, “costume”, “tradizione”, “fuoco”, “colori”.

It can be noted the strong need, among participants, to find some distractions from everyday life. They see the historical reenactment as an ideal occasion to take some a break from everyday life (as suggested by the lemmas “immersione”, “distrazione”, “convivialità”). There is also a strong interest towards gastronomy, perceived as an additional occasion of distraction.

It is also worth to note the frequent use of the lemmas “Friuli”, “appartenenza”, “tradizione”, indicating a strong sense of belonging to the local community, to the Region, and to the town and the event themselves.

5.2.2 *Co-word analysis*

As mentioned earlier, co-word analysis consists in analyzing similarity matrixes and in the representation of relationships in a defined space (Multidimensional Scaling, MDS).

In this case, the value of stress (goodness of fit) is 0,0835. Note that it is slightly higher than the same value in the ex-ante step. This could be justified by the different typology of texts that has been considered (in the *in itinere* case, single words reported in questionnaires from a random sample of respondents).

“Storia” and “Divertimento” are the most recurring lemmas in the “motivations” section of the questionnaire. Such lemmas are also the most relevant with respect to the relationships between lexical units.

Note the presence of the word “atmosfera” (atmosphere), one of the most influential lemmas (entries) in the co-word analysis. In this case, atmosphere can be considered as the historic atmosphere or as the right atmosphere to have some fun.

As in the *ex-ante* step, also here this part of the analysis took into consideration the most recurring lemmas.

The word “atmosfera” atmosphere is related to both words, singularly and with the two words put together. This confirms how the term “atmospheric” has a double meaning, both in historical terms and in terms of pure amusement and distraction.

Albeit 60% of the cases present “atmosphere” as related with lemmas that are different from those considered in the analysis, 40% of the cases shows a relation between “atmosphere” and one (or even both) the lemmas considered in the analysis. This means that, at least 160 units (of the total 400) have associated the word “atmosfera” to the word “divertimento”, “storia”, or both of them.

6. Discussion

6.1 Analytical aspects in a cultural/touristic context

Discussion can be articulated on different levels.

From a content analysis point of view, combinations of words developed in the *ex-ante* and in the *in itinere* steps are coherent with the most important contributions on cultural festival motivations.

According to the results reported throughout this paper, the importance of the historical connotation of the event, together with the peculiarity of the geographical location are both confirmed by the two steps. In addition, motivational analysis has shown a strong sense of belonging not just from the point of view of local inhabitants, but also from the point of view of visitors coming from different Italian regions. Finally, motivational analysis shows the strong role played by the gastronomy.

The choice of splitting the analysis into two, separate stages has allowed to stress some relevant aspects.

First, content categorization of texts in SM, using simplified text categories, allows the researchers to better identify the entity and the articulation of the phenomena to be analyzed. In addition, the possibility to verify during the *in itinere* step the correspondence between text categories and the results of questionnaires allows to stratify the analysis into more layers.

Such stratification leads to different effects. On the one hand, it offers the possibility for the SM Manager to classify (especially during periods far from the “days of festival”) all the information produced and detected using frameworks that the organization can understand (i.e., cognitively closer). On the other hand, checking for the correspondence between actions performed by the organization and participants’ perceptions is allowed.

Additionally, the process of analysis performed using the T-LAB software is characterized by a high level of “frugality”. This term refers to

the possibility to obtain more information for decisions with less resources (e.g., with respect to *data science* processes). This is possible for, at least, two reasons: first, because of the possibility for the organization to use logic categories to classify texts, closer to organization's cultural categories (reduced cognitive distance); secondly, because of the possibility to translate results in such a way that they can be communicated to the members of the organization, without further interpretation or translations by other subjects.

Frugality is coherent with the organizational context of touristic/cultural organizations connected to festivals. Frugality can be even more relevant in those micro-organizations in which tangible and intangible resources might be extremely limited. In other words, in those micro-organizations (i.e., pro-loco) in charge, in some cases, of highly complex events, the frugal connotation of analytical processes might be required in order to match with the available human and technological resources. Given the culturally-driven nature of such organizations, it is useful to underline the structuring potential of such tools in terms of an institutionalized representation of the relationships occurring between organizations and their relevant value systems (Grandinetti and Moretti, 2004).

Finally, the research confirms the managerial complexity of using SM data, in absence of any strategic perspective to connect them with.

In the case of the present analysis, results and their analysis have not been able to modify the organizational perception of the phenomenon, just leading to the approval of the organizational member (marketing director) in charge of the initiative. The information produced has been considered as useful for all decisions; however, this information has not been actually used in the decision making process.

6.2 Implications for future research

Firstly, confirmation about the importance of the *content* and *place* aspects with respect to festival motivations, and the small dimensions generally associated to organizations managing cultural festivals, call for a more in - depth analysis of, whether, in managing a SM presence of such organizations should remain autonomous or not, and how this presence could be organized.

As Tuan and Moretti (2015) pointed out, small organizations usually hire part time, freelance SM Managers. It could be interesting, from this point of view, to deepen if cultural and touristic organizations tend to acquire such services following hence a vertical integration logic (i.e., the same SM Manager is employed by several organization within the same territory), or if they pursue a more horizontal-integration logic (a single SM Manager is used by many organizations, involved in managing festivals of the same kind).

In both cases, the analysis of the tactical (strategic) articulation of the use of SM could allow a deeper, more structured understanding of the phenomenon, with respect to current contributions, especially in terms of information complexity.

7. Conclusions

This paper enriches the consumer behavior literature by applying an innovative approach of analysis, in a very specific tourism context. At the same time, important managerial and practical implications are embedded.

Taking together the results of the two steps of research allows to provide some insights in understanding whether the web actually influence tourists' choices or not.

It is easily understandable that Web 2.0 appears to be an essential tool for tourism promotion. The proposed analysis also shows the importance of *integration*. Developing a strong social presence of an event goes far beyond developing and updating a profile in the most relevant social networks. The analysis provided in this paper shows the importance of a strong interconnection between editorial planning, content management, and SM management. The key to success, especially for smaller realities (e.g., cultural events in small communities) relies in developing a smart cultural promotion that starts *before* the event, being part of a wider editorial project aimed at reaching the highest possible number of users. A great deal of effort should be devoted in attempting to actively involve users, by establishing living communication channels, stimulating continuous exchange of opinions and information, trying to establish enduring relationships through feedback loops.

Such a strategy requires time, resources and capabilities that, in some small, limited realities may not be available. In addition, data sources cannot be actually affordable for small, voluntary organizations responsible for event management.

Building on such problems, this paper has tried to provide an affordable methodological/technical approach to develop, especially in small contexts, powerful insights to improve promotional and marketing actions. The techniques used in this paper are not just affordable in terms of costs and resources needed, but at the same time, they present an additional advantage. Semantic analysis does not require extensive capabilities and resources to be performed (like traditional market analysis), rather it allows a certain degree of autonomy to users (i.e., the possibility to use tools and procedures without extensive knowledge). In addition, such kind of analyses allows more room for casualty, allowing users to pay attention more easily to weaker signals and focusing on the element of more interest. Clearly, this kind of analysis presents a huge shortcoming, limiting its scope: analyzing only contributions in Italian might provide a limited perspective, not taking into consideration potential foreign visitors.

Semantic analysis applied to social network allows also enlarging the scope of tourism professionals that can potentially use this powerful tool to assess consumers' motivations. Given the huge number of tourism professionals tend to have a humanistic background, quantitative, and statistical methods can be difficult to manage and apply. This leads, in turn, to losing a possible source of competitiveness (analyzing consumer motivation), unless great efforts (in terms of investments) are devoted. Albeit a very elaborated semantic analysis might result even more complex than traditional statistical analyses (e.g., cluster analysis), it is believed that

the use of T-LAB might allow to tailor the tools and the steps of analysis to the specific capabilities and objectives of small organizations. This unique feature of the software suggests the huge practical valence of this tool, in terms of decision-making support in these specific organizational contexts.

Andrea Moretti
Michela Cesarina Mason
Francesco Raggiotto
Exploring visitors'
motivation in heritage
festivals. A text analysis
perspective

References

- AKHOONDNEJAD A. (2016), "Tourist loyalty to a local cultural event: The case of Turkmen handicrafts festival", *Tourism Management*, vol. 52, pp. 468-477.
- ANTHONY R.N. (1965), *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard Business School, Boston.
- ARGANO L. (2004), *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano.
- ARGANO L. (2007), "Alcune coordinate per lo sviluppo dello spettacolo dal vivo in Italia", in Grossi R., (a cura di), *La cultura per un nuovo modello di sviluppo*, Quarto Rapporto Annuale Federculture, Allemandi, Torino.
- ARGANO L., BOLLO A., DALLA SEGA P., VIVALDA C. (2005), *Gli eventi culturali*, Franco Angeli, Milano.
- BAIRD C.H., PARASNIS G. (2011), "From Social Media to Social CRM: reinventing the customer relationship", *Strategy and Leadership*, vol. 39, n. 6, pp. 27-34.
- BONIFACIO M., BOUQUET P., CUEL R. (2002), "The role of classification(s), in distributed knowledge management", in *Proceedings of 6th International Conference on Knowledge-Based Intelligent Information Engineering Systems & Allied Technologies (KES'2002)*, Special Session on Classification.
- BROWN M.D., VAR T., LEES. (2002), "Messina Hof Wine and Jazz Festival: an economic impact analysis", *Tourism Economics*, vol. 8, n. 3, pp. 273-279.
- CARU' A., COVA B. (2005), "The Impact of Services Elements on the Artistic Experience - The Case of Classical Music Concerts", *International Journal of Arts Management*, vol. 7, n. 2, Winter.
- COSTA G., NACAMULLI R.D. (1993), (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Utet, Torino.
- CRISCI F. (2014), "Il nostalgico passato del Festival di Avignone: il pubblico 'in azione' tra teatro popolare e politica culturale", in De Biase F. (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Collana "Pubblico, professioni e luoghi della cultura", Franco Angeli, Milano, Cap. 22, pp. 375-418.
- DI BERNARDO B. (1997), *La dimensione d'impresa: scala, scopo, varietà*, Franco Angeli, Milano.
- FAASE R., HELMS R., SPRUIT M. (2011), "Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM", *International Journal Electronic Customer Relationship Management*, vol. 5, n. 1, pp. 1-22.
- FALCONE P., MORETTI A. (2004), "Il prodotto festival: glocalizzazione artistico-culturale nei contesti", in Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Franco Angeli, Milano.
- FERRUCCI L., SARTI S., SPLENDIANI S., RODRÍGUEZ M.C. (2017), "Enhancing the Tourism Image of Italian Regions Through Urban Events: The Case of Steve McCurry's Sensational Umbria Exhibition", in Bellini N., Pasquinelli C. (a cura) *Tourism in the City* (pp. 235-245), Springer International Publishing, Berlino.

- FINOTTO V., MICELLI S. (2010), "Web e made in Italy: la terra di mezzo della comunicazione d'impresa", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 101-119.
- FORMICA S., UYSAL M. (1996), "A market segmentation of festival visitors: Umbria Jazz Festival in Italy", *Festival Management and Event Tourism*, vol. 3, n. 4, pp. 197-207.
- FRANCH M. (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 3 pp. 403-428.
- GIBSON C., WAITT G., WALMSLEY J., CONNELL J. (2010), "Cultural Festivals and Economic Development in Nonmetropolitan Australia", *Journal of Planning Education and Research*, vol. 29, n. 3, pp. 280-293.
- GILLIN P. (2009), *The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media*, Quill Driver Books, Sanger, CA.
- GODNOV U., REDEK T. (2016), "Application of text mining in tourism: Case of Croatia", *Annals of Tourism Research*, vol. 58, pp. 162-166.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach, Governing Business Dynamics*, Kluwer-Cedam, Padova.
- GRANDINETTI R., MORETTI A. (2004), "Verso una teoria manageriale del valore dell'arte e della cultura nei contesti territoriali", in Grandinetti R., Moretti A. (a cura), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Franco Angeli, Milano, pp. 1-34.
- GREENBERG P. (2010), "The impact of CRM 2.0 on customer insights", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 25, n. 5, pp. 410-419.
- GRETZEL U., XIANG Z., WÖBER K., FESENMAIER D.R., WOODSIDE A.G., MARTIN D. (2008), "Deconstructing destination perceptions, experiences, stories and internet search: text analysis in tourism research", *Tourism management: analysis, behaviour and strategy*, pp. 339-357.
- KIETZMANN J.H., HERMKENS K., McCARTHY I.P., SILVESTRE B.S., (2011), "Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of Social Media", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 241-251.
- KITTERLIN M., YOO M. (2014), "Festival Motivation and Loyalty Factors", *Tourism and Management Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 119-126.
- KORNUM N., MÜLBACHER H. (2013), "Multi-stakeholder virtual dialogue: introduction to the special issue", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1460-1464.
- LEE C., TAYLOR T. (2005), "Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: the case of 2002 FIFA World Cup", *Tourism Management*, vol. 26, n. 4, pp. 595-603.
- LEE C. (2000), "A comparative study of Caucasian and Asian visitors to a cultural Expo in an Asian setting", *Tourism Management*, vol. 21, n. 2, pp. 169-176.
- LEE C.K., LEE Y.K., WICKS B.E. (2004), "Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction", *Tourism Management*, vol. 25, n. 1, pp. 61-70.
- LI X., PETRICK J.F. (2006), "A review of festival and event motivation studies", *Event Management*, vol. 9, n. 4, pp. 239-245.
- LONG P., ROBINSON M. (2004), *Festivals and Tourism: Marketing, Management and Evaluation*, Sunderland, Business Education Publishers Limited.

- LOVETT J., OWYANG J. (2010), *Social Marketing Analytics. A framework for measuring results in Social Media*, Altimeter Group, downloaded from www.web-strategist.com.
- MANGOLD W.G., FAULDS D.J. (2009), "Social Media: the new hybrid element of the promotion mix", *Business Horizons*, vol. 52, n. 4, pp. 357-365.
- MASON M.C., MORETTI A., RAGGIOTTO F. (2016), *Heritage Festival Motivation: Three Medioeval Festival in Nord Est Italy*, (mimeo), (forthcoming).
- MCCARTHY B. (2013), "The landscape of music festivals in Australia", in *Music Business and the Experience Economy* (pp. 119-134), Springer, Berlin Heidelberg.
- 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.
- MORETTI A., TUAN A. (2014), "Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis", *Sinergie*, n. 93, pp. 115-137.
- MORTARA A., SINISI V. (2012), "Tecno-mamme e Social Media nella relazione con il brand: un'indagine esplorativa", *Micro and Macro Marketing*, n. 2, pp. 273-285.
- NOOR AL-DEEN H., HENDRICKS J.A. (2012), *Social Media: usage and impact*, Lexington Books, Plymouth.
- O'REILLY T. (2005), *What is Web 2.0?*, O'Reilly Media Inc. retrieved from <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web20.html>.
- PRENTICE R., ANDERSEN V. (2003), "Festival as Creative Destination", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 1, pp. 7-30.
- RALSTON L.S., CROMPTON L.J. (1988), "Motivation, service quality, and economic impact of visitors to the 1987 Dickens on strand emerging from a mail-back survey", *Report number 3 for the Galveston Historical Foundation*.
- REINARTS W.J., KUMAR V. (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 77-99.
- RICHARDS G. (2007), "The Festivalization of Society or the Socialization of Festival? The Case of Catalunya", in Richards G. (ed), *Cultural Tourism: Global and Local Perspective*, The Haworth Press, Londra.
- RUGIADINI A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- RULLANI E. (2004a), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carrocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carrocci, Roma.
- THOMPSON K.J., SCHOFIELD P. (2009), "Segmenting and profiling visitors to the Ulaanbaatar Naadam Festival by motivation", *Event Management*, vol. 13, n. 1, pp. 1-15.
- TREZZINI L. (1992), "Festival: realizzazioni e risorse in Italia", in Bodo C., Trezzini L., Turci M.C. (a cura di), *L'impatto economico dei finanziamenti pubblici alla cultura: spettacolo dal vivo e festival*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- TUAN A., MORETTI A. (2015), "The Managerial Work of Social Media Manager: an Empirical Investigation in Italian Companies, Communication Agencies and Freelances", in Tuan A., *Bridging the gap between social media marketing and corporate social responsibility communication*, Ph. D Thesis, University of Udine.

Andrea Moretti
 Michela Cesarina Mason
 Francesco Raggiotto
 Exploring visitors'
 motivation in heritage
 festivals. A text analysis
 perspective

- UYSAL M., GAHAN L., MARTIN B. (1991), "An examination of event motivations: A case study", *Festival Management and Event Tourism*, vol. 1, n. 1, pp. 5-10.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- WANG R., OWYANG J. (2010), "Social CRM: the new rules of relationship management", Altimeter Group retrieved from <http://www.altimetergroup.com/2010/03/altimeter-report-the-18-use-cases-of-social-crm-the-new-rules-of-relationship-management.html>.
- WOODCOCK N., GREEN A., STARKEY M. (2011), "Social CRM as a business strategy", *Database Marketing and Customer Strategy Management*, vol. 18, n. 1, pp. 50-64.

Academic or professional position and contacts

Andrea Moretti

Full Professor of Management
University of Udine - Italy
e-mail: andrea.moretti@uniud.it

Michela Cesarina Mason

Assistant Professor of Management
University of Udine- Italy
e-mail: michela.mason@uniud.it

Francesco Raggiotto

Ph. D. Student in Actuarial Sciences
University of Udine - Italy
e-mail: raggiotto.francesco@spes.uniud.it



Feature

“Who’s afraid of Virginia Woolf?”

Feature

Jacques M.A. Martin

Abstract

Purpose of the paper: Raise awareness about some issues related to automation

Methodology: Aristotelian

Findings: The present world is dying, the present world is dead

Practical implications: Huge and unpredictable

Originality/value: A revolution

Type of paper: Philosophical

Key words: automation; robots; artificial intelligence; work; employment; universal revenue

Prologue: Heal the world. Make it a better place. For you and for me and the entire human race. (Michael Jackson)

ACT 1: man versus machine

(Enter Ludd, the Canuts, Capek and Asimov)

Scene 1:

1779: Edward Ludlam, better known as Ned Ludd, a weaver from Anstey, near Leicester in England had a fit of passion one morning, for unclear reasons, and smashed two knitting frames. The story was told more than 30 thirty years later in an article of the *Nottingham Review* (20 December 1811). The same year John Blackner in his *History of Nottingham* told the same story with some variations. Nobody really knows who Ludd really was, or if he even ever really existed but from then on every time frames were sabotaged, people would say “Ned Ludd did it”. The character of Ludd became famous in the 1810s when groups of organized frame-breakers became known as “The Luddites”. They used the destruction of machines to protest against their work conditions. It is not quite clear at the beginning if they only protested against some labour practices and not the machines themselves, but the Luddites (and “luddism”) have remained in history as opponents to mechanization, automation and what we call today computerization or digitalization for fear that they would lose their skills and expertise in favour of machines and as a result be deprived of their *raison de vivre* as workers.

Scene 2:

1831: A group of silk workers from Lyons using Jacquard looms - a rudimentary form of mechanization - rose against their employers and working conditions shouting the slogan “*Live free working or die fighting*”.

King Louis-Philippe sent the troops to crush the riot. Nevertheless the Canuts revolted a second time in February 1834, for six days, occupying part of the city of Lyons and again the revolt was crushed by the army.

Scene 3:

1920: Karel Capek, with a little help from his brother Josef, a Czech writer, published a play entitled *Rossumovi Univerzální Roboti* (Rossum's Universal Robots). The play takes place, largely, in a factory making artificial people called *roboti* hence the word *robot*. This word is derived from the word meaning 'work', so robots are workers. These robots are not machines *stricto sensu* but have the appearance of human beings. They are close to what we would call today human clones, and they can think for themselves: artificial intelligence already! One day they rebel against 'real humans', take power and this leads to the extinction of the human race. Maybe not everybody remembers the name of Capek, but everybody knows and uses the word robot and its derivatives robotics, robotization, robotize, today.

Scene 4:

1942: Isaac Asimov, best known as a science fiction author, stated *The Three Laws of Robotics* in his sort story Runaround to prevent the prophecy of Karel Capek from coming true.

1. A robot may not injure a human being or, through inaction, allow a human being to come to harm.
2. A robot must obey the orders given it by human beings except where such orders would conflict with the First Law.
3. A robot must protect its own existence as long as such protection does not conflict with the First or Second Laws.

(Exit All)

ACT 2: man or machine?

(Enter God, Aristoteles, Butler, Keynes, Leontieff and some others)

Scene 1:

The relationship between man, machine and work has always been problematic. Since times immemorial man has defined himself as a '*working creature*' deriving a large part of his essence, existence and pride from work. Work has been considered in the big majority, if not all, of cultures as co-substantial to a social order.

However, the concept of 'work' is ambivalent. If we refer to the Bible, for example, man did not originally have to work (*the earthly paradise*). Work was not part of social life. But because of the original sin work entered man's life and became fundamental in the sense that only work could ensure the survival of man. This is how work became a core value of social life: no work, no man, no man, no society. Remember the word of God: "In the sweat of thy face shalt thou eat bread" (Genesis 3.19, *King James Bible*). Work has then a double face; it is a curse but it is also the path

to redemption. The etymology of the word work provides some evidence of this original curse. In Latin *work* is *trepalium*, which means *torture*.

Jacques M.A. Martin
"Who's afraid of Virginia
Woolf?"

Therefore, in order to make the Fall less painful and to redeem oneself in more comfortable conditions, why not resort to some devices which could "do the job" in the place of men? And here comes the machine. The machine is not necessarily the enemy of man, but can be a friend.

If every instrument could accomplish its own work, obeying or anticipating the will of others, like the statues of Daedalus, or the tripods of Hephaestus which, says the poet, 'of their own accord entered the assembly of the Gods; 'if, in like manner, the shuttle would weave and the plectrum touch the lyre without a hand to guide them, chief workmen would not want servants, nor masters slaves. (Aristoteles)

In this world of brotherhood between man and machine, the multiplication of machines does not threaten the existence of man but alleviates the pains of labour (Bellamy: *Looking backwards*).

Indeed when looking at the evolution of the labour/machine ratio since the industrial revolutions, particularly the second one and even more with the present 'third industrial revolution', although in the present case the word industrial may not be appropriate, the share of labour in economic activities has been regularly declining, and at a more and more rapid pace (Karabarnoubis and Neiman, 2013) and concurrently the share of capital has increased.

So what does this evolution mean? It means that thanks to mechanization and automation human work has become less painful and stressing, it means that globally machines have not destroyed jobs for humans but have created jobs, and jobs which are more rewarding for people. In economic terms the productivity of labour, a classic indicator of economic performance, has increased dramatically since the early 19th century leading to an improvement in working conditions, a rise in living standards, and more well-being, if not necessarily perceived as more 'happiness', for the population. So all's well in the best of worlds? Hold on for a while.

Scene 2:

"There is no security against the ultimate development of mechanical consciousness, in the fact of machines possessing little consciousness now [...] Reflect upon the extraordinary advance which machines have made during the last few hundred years [...] Assume for the sake of argument that conscious beings have existed for some twenty million years: see what strides machines have made in the last thousand! May not the world last twenty million years longer? If so, what will they not in the end become? Is it not safer to nip the mischief in the bud and to forbid them further progress? (Butler, 1872).

So what if machines became more intelligent than men and first replaced them in economic activities, then made decisions in their place - to the detriment of men? - and finally deprived men of their political (in its etymological sense) power?

This is the sort of trend that we seem to be experiencing today.

Let's have a look first at machines taking men's jobs. If 19th century style mechanization has in the end created more jobs than it has destroyed, in a Schumpeterian evolution of the economic environment, it seems that it is already no longer the case today and that the trend is gathering speed with what we can call 'intelligent robotization'. The conjunction of artificial intelligence and robots which/who (?) look just like human beings, the so-called androids (isn't it interesting to note that Google's operating system is called *Android*?) is driving us (literally, see the *Google car!*) towards an environment going much further than Butler or Capek. Some experiments have been carried out in Japan where a real human being and an android robot were presented side by side and people (real ones!) could not make the difference between them and tell which was which.

All studies today point to the fact that robotization using artificial intelligence will destroy a huge number of existing jobs in the near future. Figures vary, sometimes largely, from one study to another, but all indicate the same direction.

In a study from 2013 about the impact of computerization in the United States, the authors estimated that 47% of workers were threatened by automation. Mostly affected will be, and already are in some activities, jobs in logistics, office support and sales (Frey and Osborne, 2013).

Here is how Frey and Osborne estimated the probability for different categories of jobs:

*Catalogue of fears. Probability of computerisation of different occupations, 2013
(1 = certain)*

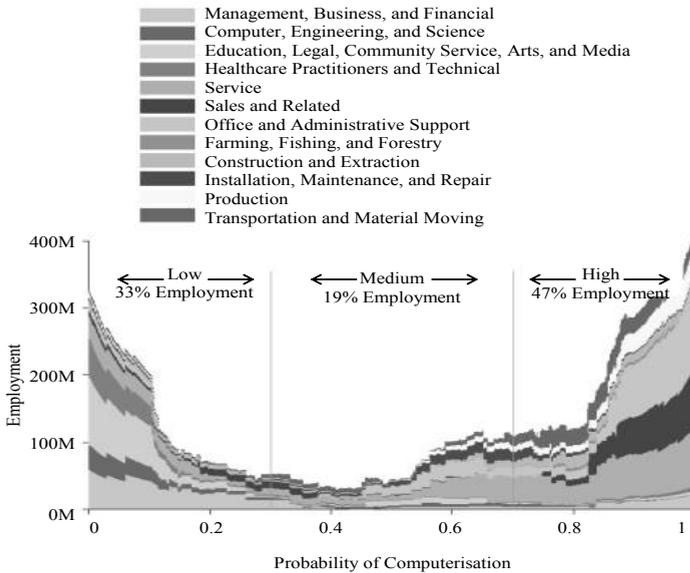
Job	Probability
Recreational therapists	0.003
Dentists	0.004
Athletic trainers	0.007
Clergy	0.008
Chemical engineers	0.02
Editors	0.06
Firefighters	0.17
Actors	0.37
Health technologists	0.40
Economists	0.43
Commercial pilots	0.55
Machinists	0.65
Word processors and typists	0.81
Real-estate sales agents	0.86
Technical writers	0.89
Retail salespeople	0.92
Accountants and auditors	0.94
Telemarketers	0.99

Source: "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?", by C. Frey and M. Osborne (2013)

Economist.com

And a graphic representation:

Jacques M.A. Martin
 "Who's afraid of Virginia
 Woolf?"



Other studies estimate the loss at 35% for Britain and 49% for Japan (The Economist, 2016). The dividing line is between routine jobs and non-routine jobs. The former are and will be the first to disappear as the repetitive character of the tasks makes it rather easy to automate them. But in the medium-long term, the latter will also be threatened as the technologies linked to artificial intelligence develop and become more and more sophisticated. Big differences can be found depending on the economic level of development of a country. Where the economy is already highly sophisticated, the threat may be lower, at least in the near future, but this is because a lot of jobs or tasks have already been automated. A study of OECD countries comes to the conclusion that 9% of jobs are automatable, with significant differences between countries (e.g. 6% in Korea and 12% in Austria), a figure which is much lower than that put forth by Frey and Osborne (Arntz *et al.*, 2016). The methodology, however, is different; Frey and Osborne base their study on 'jobs' whereas Arntz, Gregory and Zierahn break down jobs into tasks and use the tasks as the basis, considering that in a given job some tasks are easily automatable but others are not.

Here are some of the results obtained in the OECD study:

Country	Share of People at High Risk	Mean Automatibility	Median Automatibility
Austria	12%	43%	44%
Belgium	7%	38%	35%
Canada	9%	39%	37%
France	9%	38%	36%
Germany	12%	43%	44%
Italy	10%	43%	44%
Japan	7%	37%	35%
Korea	6%	35%	32%
Netherlands	10%	40%	39%
Poland	7%	40%	40%
Spain	12%	38%	35%
Sweden	7%	36%	33%
UK	10%	39%	37%
United States	9%	38%	35%

Source: OECD (2016)

But when we have a global look in the longer term the figures can be staggering. Think for example of the “emerging economies” which are “low cost” economies from the point of view of labour. A huge number of jobs have been relocated in those countries to take advantage of cheap labour. Let’s take for example the two most threatened jobs according to Frey and Osborne: accountants and auditors, and telemarketers. These jobs involve a number of different tasks, some of which are easily automatable while others are less. On a task base, to use the OECD study’s approach, let’s consider bookkeeping and call centres and a country like India - a most significant case. Automation of those tasks means that millions of jobs will disappear in the coming years leading to huge social problems.

This evolution had been anticipated by a number of authors. As early as 1907, John Bates Clark foresaw the impact of automation on the labour market (Clark, 1907). His view however was rather optimistic as he acknowledged the destruction of jobs by new technologies but believed that it would make labourers available for new activities. More famously, John Maynard Keynes coined the phrase “*technological unemployment*”, stating that “*the means of economizing the use of labour outruns the pace at which we can find new uses for labour*” (Keynes, 1930). He was not as optimistic as Clark. Similarly Leontieff argued that humans as the most important factor of production is bound to diminish (Leontieff, 1983). Some disagree with this vision and retain the second part of Clark’s argument; the increased use of technology creates extra demand which requires new labour (Cyert and Mowery, 1987). It has indeed been globally, if not individually, the case in the past, but it is not sure at all that it will be in the future. This view also implies that the extra demand is solvent, which is not likely to be the case as will be seen in the next Act.

There is no doubt that "intelligent robotization" is destroying and will continue to destroy jobs at a rapid pace. And it might well be that this "intelligent robotization" is a black swan unpredictable and uncontrollable in its magnitude and effects (Taleb, 2010). We are probably embarked on completely different paradigm obliging us to re-think radically and re-invent management.

(Exit All)

Act 3: man-agement or machin-agement?

Scene 1:

(Enter Ford, Taylor, Solow, Brynjolfson and some others)

It is at the turn of the 20th century that the question of mechanization became a conscious management issue and led to the application of new techniques for production and a new use of the labour force. When Ford set up the assembly line in his factory and when Taylor invented and implemented the scientific organization of work (Taylor, 1911), the philosophy, if we may use this word, was to organize work around the machine in order to increase productivity and reduce costs. Man worked for the machine, as illustrated in Charlie Chaplin's film *Modern times*, not the machine for man. This 'scientific organization' of work was based on standardization and can be seen as the forefather of quality assurance, still central to quality management. The success of this organization of work was so great that it is still widely practiced today here and there in the world (Martin and Weill, 2002). That's all very well, so to say. But today we do not need workers any longer on assembly lines. Robots have taken their place.

For a while, the introduction of computerization into production techniques did not seem to revolutionize productivity as Taylor did. For example Robert Solow wrote in 1987: "We see the computer age everywhere, except in the productivity statistics" (Solow, 1987), or Erik Brynjolfson (1993) noting, though, that at that time computers were still a small share of the economy and that complementary innovations were necessary to appreciate the real impact of IT, so that the rise in productivity lags behind the implantation of the new technology. Some went as far as questioning the impact of the IT revolution (Syverson, 2013). But our memory is short; the same phenomenon appeared in the past. "*The productivity slowdown in the 1970s, and the subsequent speed-up twenty years later, had an interesting precedent. In the late 1890s electricity was being introduced to American factories but ... labor productivity growth did not take off for over twenty years*" (Brynjolfson and McAfee, 2014). In fact we may only see the beginning of the impact of robots on management practices.

Traditionally labour productivity has been measured by calculating a ratio between the volume of production and the labour employed. The classic formula is: Productivity of labour = volume of production / number of man hours. This means that when either the volume of production

increases for the same number of man-hours or the number of man-hours decreases for the same volume of production, the productivity of labour increases. An increase of labour productivity has always been considered as beneficial in classic economics and management both for producers and employees. Undoubtedly, automation is a good means to boost productivity. Therefore a manager should strive to increase the “return on human resources” by constantly finding ways of increasing their productivity. So, the more robots, the better! But when we push this approach to its limit, we get trapped in a mathematical conundrum. Let's imagine that production is 100% automated and that as a result the number of man-hours is equal to zero. We apply the formula and what do we get? $x/0$ (x being the production and 0 the man-hours)! We then have to re-invent this notion of labour productivity and the way human resources are used and valued... or not. Now we could turn to another classic indicator of management efficiency: capital productivity. The formula is the same except that labour has been replaced by capital. Here again when output increases for a certain amount of capital or capital decreases for the same amount of production, productivity increases. Robots being considered as capital, their multiplication increases the capital used. And here emerges another paradox. The more robots we use, the lower the productivity for a given output! No sensible manager would then use robots... So, let's try something else. We consider that robots are like human(oid) beings and we apply the labour productivity formula to them. It may look ‘fair enough’ but we are driven into another impasse; the fewer robots we ‘employ’, the higher the productivity, which is the opposite of what we want to do with robots. There is something definitely rotten in the kingdom of management. All that we have done until now, all that we have thought until now about managing labour and capital has become obsolete and irrelevant.

We are then compelled, against our will, to come to the conclusion that all-purpose android robots able to do about everything that human beings can do, eventually even reproducing themselves, will render human labour worthless (Brynjolfson and McAfee, 2014). So, we need to look at things differently and find new ways to use the time and energy of the people who have been replaced by robots in the workplace.

Scene 2:

(Enter More, Paine and a dozen economists)

Let's forget about production activities in themselves. They are something of the past, in industry of course but also largely in services (Davenport, 2016). But before and after production we can still find some jobs for human beings. Research (especially fundamental research) and Development will be one area for humans to act in for some years to come - after all, who invented the robots? - although R&D is not devoid of internal contradictions. R&D in artificial intelligence for example is a sort of way to commit suicide for men. Everything dealing with customer relationships, especially where the ‘human’ dimension is paramount (Martin, 2014), will provide job opportunities for people. Activities related to the design of logistics, delivery of products and services and customer care in order

to meet ever-increasing customer expectations will certainly continue to develop at a fast pace. It is doubtful, however, that all these activities will provide new jobs compensating the loss of traditional jobs in industry or routine services.

If we turn to the function which is fundamental in management with regards to the use of the labour factor, that is Human Resource Management, what have we been doing for decades and decades and what could we do in the future?

We can list a number of HRM activities that have been around for a long time: job designs and job descriptions, training, career development and of course compensation. All these activities have been carried out in connection with specific jobs, broken down into a number of tasks (WBS) in the production of tangible goods or the delivery of services. But what if the production jobs have disappeared and the service ones have largely gone? HR managers are also on the dole (if any!). Therefore we can assume that HRM will have to focus almost exclusively on 'soft skills and competencies' for jobs, if we can still call them that, which cannot be described and which cannot unfold in a linear way in a 'career'. Therefore leadership and motivation cannot be oriented towards specific objectives but towards some contribution to the 'well-being' of organizations and their customers (and probably this word will have become inappropriate). The way people are compensated will also have to be radically different as the classic measurement of performance will have become irrelevant in this new 'work environment' (here again it is not sure that the word 'work' will still be appropriate).

In this respect, if we cast a look at the value that is created by organizations, what can we anticipate? Until now, in classic economic terms, the value added by the working of an organization is shared, in varying proportions depending on the economic activity but globally more or less equally between labour and capital. But in a nearly fully automated production system, the value added will overwhelmingly come from the robots. So how do we distribute it? Does it go to the robots? Does it nevertheless go to the employees (again a wrong term)? Does it go to the shareholders? The issue of the appropriation of the returns also needs to be re-thought entirely; a nightmare for the CEO and the CFO! And with huge social and societal consequences.

If we carry on with our old habits, what will happen?: "The first two sets of winners are those who have accumulated significant quantities of the right capital assets. These can be either nonhuman capital or human capital. The third group of winners is made up of the superstars among us who have special talents - or luck" (Brynjolfson and McAfee, 2014).

What has been briefly said of the impact of intelligent robotization on production, HRM and finance, could also be said of any of the classic functions of an organization. Nothing that has, or may have, worked in the past can work in the future. And first of all we must bury for good the classic theory of the firm (summed up in the sort of slogan "*maximization of profit*") and the functional approach of the management of an organization.

Something different is then needed.

Scene 3:

When considering the appropriation and distribution of the returns in an automated economy, we have to move from a managerial decision to a political decision and from a micro-economic perspective to a macro-economic one. Indeed what we have tried to show in the preceding Scene is that organizations in themselves cannot make decisions about the appropriation of returns, which can be satisfactory for society when on the one hand labour is no longer a significant contributor to the creation of value in its classic economic sense and when on the other hand a large proportion of this labour is in fact idle, so it is no longer labour.

Although intensive robotization may be a necessity for some countries in the medium term, *ceteris paribus* (but “other things will certainly not remain equal”), because of an aging and declining population, the best example being Japan (which significantly is leading the race in robotics) (Dobbs *et al.*, 2016), as stated above (Brynjolfson and McAfee, 2014), in most cases, new ways of occupying people must be found, which are not, at least directly, linked to the creation of economic value in its classic sense. The new outlook could be then not to create ‘economic value’ but to create ‘social value’ by using people for “non-economic (social) jobs”, what is sometimes called the ‘peer economy’ in which people act for the well-being of all (Stiglitz *et al.*, 2010). In this perspective, how can we solve the question of compensation? Organizations cannot do it as people do not, or little, contribute to direct value creation for them. Consequently the answer has got to come from governmental authorities. The value created by automation has got to be distributed to the population as a whole. Some suggest taxing the robots. *Stricto sensu*, this is nonsensical. To have a tax, you need to have a revenue. Are we going to give the robots a salary? How? How much? This does not seem practicable. So, taxing the robots means in fact taxing the organizations using (employing?) the robots. And we are back to the old recipes. Failure is assured. Moreover in the democratic tradition, taxation must be “voluntary”. Remember the American revolutionaries’ “no taxation without representation”. Are we going to give robots the right to vote?

So, this is where an old idea is re-surfacing, that of a ‘universal income’ known under various guises (basic income, unconditional income, citizen’s income, etc.). This income would not be linked to a special work (this is logical in our new logic because there would be none) but to ensure a decent or minimum well-being (criteria would have to be agreed of course, which is not an easy task) to every member of the society. This revenue would come from the value created by automation (here again the calculation would need to be agreed, another tricky matter). Endless refinements can be imagined to take into account the ‘social contribution’ of people to the general well-being.

The idea can be traced back to Thomas More (1516) although it is a bit of an extrapolation, and was, with specific modalities, advocated by Thomas Paine (1797). Later a number of economists of various, sometimes opposite, trends such as James Tobin, Paul Samuelson, John Kenneth

Galbraith, Milton Friedman or Friedrich Hayek have supported the idea. In the social realm, Martin Luther King also raised the issue (1967).

Jacques M.A. Martin
"Who's afraid of Virginia
Woolf?"

Starting from an apparently plain economic and managerial issue, we realize that an 'intelligent automated system of production' (in a wide sense) leads us to question and redefine the tenets upon which society is founded.

Whither?

"A digital society? A post-human society? A neo-human society?" Rejoicing?

Why not an "Epicurian society"?

(Exit all)

Epilogue:

"Let no one be slow to seek wisdom when he is young nor weary in the search thereof when he is grown old. For no age is too early or too late for the health of the soul. [...] Therefore both old and young ought to seek wisdom, the former in order that, as age comes over him, he may be young in good things because of the grace of what has been, and the latter in order that, while he is young, he may at the same time be old, because he has no fear of the things which are to come. So we must exercise ourselves in the things which bring happiness, since, if that be present, we have everything, and, if that be absent, all our actions are directed toward attaining it". (Epicuros, Letter to Menoeceus).

References

- ALBEE E. (1962), *Who's afraid of Virginia Woolf?*, Signet, New York, USA.
- ARISTOTELES (384-322 BC), *Politika*.
- ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U. (2016), "The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, n. 189, OECD Publishing, Paris.
- ASIMOV I. (1942), *Runaround: The Three Laws of Robotics*.
- BLACKNER J. (1811), *History of Nottingham*.
- BRYNJOLFSON E. (1993), "The productivity paradox of information technology", *Communications of the ACM* 36, n. 12.
- BRYNJOLFSON E., MCAFEE A. (2014), *The second machine age*, WW Norton & Company, New York.
- BUTLER S. (1872), *Erewhon*, The book of machines.
- CAPEK K. (1920), *Rossumovi Univerzální Roboti*.
- CLARK J.B. (1907), *Essentials of economic theory as applied to modern problem of industry and public policy*, MacMillan, London.
- CYERT R., MOWERY D.C. (1987), *Technology and employment: innovation and growth in the US economy*, National Academies Press.

- DAVENPORT T.H. (2016), *Wall street jobs won't be spared from automation*, Harvard Business Review, Cambridge, Mass., USA.
- DOBBS R., MANYKA J., WOETZEL J. (2016), *No ordinary disruption, Public Affairs*, Perseus Books.
- EPICUROS (342/341 - 270 BC), *Letter to Menoeceus*.
- FORD M. (2015), *Rise of the robots*, Basic Books, New York, USA.
- FREY C., OSBORNE M. (2013), *The future of employment, how susceptible are jobs to computerization?*, Oxford University.
- GOD, *Genesis* 3.19, King James Bible, 1611.
- JACKSON M. (1991), *Dangerous: Heal the world*, Sony Studios, New York City.
- KARABARNOUBIS L., NEIMAN B. (2013), "The global decline of the labor share", *National Bureau of Economic Research*, N°w19136! Cambridge, Mass., USA.
- KEYNES J.M. (1930), "Economic possibilities for our grandchildren", in *Essays in Persuasion*, WW. Norton & co, New York, 1962.
- KING M.L. (1967), *Where do we go from here: chaos or community?*, Harper and Row, New York.
- LEONTIEFF W. (1983), "National perspective: the definition of problems and opportunities, *The long-term impact of technology on employment and unemployment*", National Academy of engineering.
- MARTIN J., WEILL M. (2002), *Is there a life after Taylor?*, Proceedings of the 5th Toulon-Verona Conference, Lisbon.
- MARTIN J. (2014), *Robot: ban hay thu?*, Doanh Nghiep, T.P. Ho Chi Minh.
- MORE T. (1516), *Utopia*.
- PAINE T. (1797), *Agrarian justice*.
- SOLOW R. (1987), *New York Times Book Review*
- STIGLITZ J.E., SEN A., FITOUSSI J.P. (2010), Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress
- SYVERSON C. (2013), *Will history repeat itself? Comments on 'Is the information technology revolution over?'*, International Productivity Monitor 25.
- TALEB N.N. (2010), *The black swan*, Random House.
- TAYLOR F. (1911), *The principles of scientific management*, Harper & brothers, New York.

The Economist, 2016, automation and anxiety

Web sites



www.cfr.org
www.well-beingindex.com

sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.12
pp. 241-252



Academic or professional position and contacts

Jacques M.A. Martin
University of Toulon
jma.martin@univ-tln.fr

Original research paper

La programmazione comunitaria per lo sviluppo territoriale in ottica sistemico-vitale¹

Received
18th February 2016

Revised
1st December 2016

Accepted
27th April 2017

Federica Fotino - Mario Calabrese

Nella formazione delle decisioni, noi scegliamo quelle alternative che consideriamo mezzi adatti al raggiungimento dei fini voluti. I fini stessi, però, hanno spesso un mero valore strumentale rispetto ad obiettivi più lontani. Siamo così condotti alla concezione di una serie, o gerarchia, di fini. La razionalità ha a che fare con la costruzione di catene mezzi fini di questo tipo.

Herbert A. Simon

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro si propone di rileggere la programmazione comunitaria in chiave sistemico-vitale (ASV), identificando il sistema urbano e territoriale come entità tipicamente multi dimensionale, multi soggettiva e multi stakeholder ed evidenziando come la programmazione debba ricercare le necessarie condizioni di consonanza di contesto al fine di raggiungere gli obiettivi posti di coesione e di crescita economica, creando valore per il territorio e per i sovrasistemi rilevanti.

Metodologia: Il paper utilizza la matrice concettuale dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV). L'elaborato si qualifica, sul piano metodologico, essenzialmente come un conceptual paper.

Risultati: Il lavoro fornisce strumenti e modelli innovativi, utilizzabili da soggetti pubblici e privati per il governo e la gestione di Fondi Strutturali di Investimento Europei. La conclusione, nel prefigurare futuri percorsi di ricerca e possibili implicazioni per la prassi manageriale, evidenzia portata complessiva e limiti, o meglio ambiguità nell'attuale stato delle conoscenze, della programmazione UE per lo sviluppo del territorio.

Limiti della ricerca: Il lavoro si pone come un inquadramento teorico, a cui potrebbero seguire analisi empiriche ed esempi applicativi di utilizzo del modello.

Implicazioni pratiche: Nella dinamica di creazione (o co-creazione) di valore, l'ASV può costituire un valido strumento, in grado di fornire una descrizione tanto funzionale, quanto operativa, delle organizzazioni. In presenza di complessità vige, infatti, l'impossibilità di trovare valide soluzioni utilizzando schemi interpretativi, modelli, tecniche e strumenti tradizionali.

Originalità del lavoro: Il paper si muove lungo la scia di un approccio nuovo alla programmazione territoriale, che supera visioni struttura-centriche focalizzate sulla funzione, per adottare approcci di tipo sistemico, che implementino direttrici di sviluppo basate sul ruolo delle singole componenti. L'evoluzione della Politica di Coesione UE viene interpretata come una transizione verso una visione "sistemica",

¹ Il presente lavoro è frutto della comune riflessione dei due autori. Tuttavia, il paragrafo 2 (con i relativi sottoparagrafi) è stato redatto personalmente da Mario Calabrese, mentre i rimanenti paragrafi da Federica Fotino.

in cui il territorio è visto come un sistema vitale, fatto di componenti, relazioni e connessioni.

Parole chiave: approccio sistemico vitale; programmazione comunitaria; Fondi Strutturali di Investimento Europei; governo; territorio; sviluppo urbano

Purpose of the paper: The paper aims to interpret the EU programme under the Theory of viable systems (VSA), identifying the urban area as an entity typically multi-dimensional, multi-subjective and multi-stakeholder and highlighting how the Cohesion Policy should pursue conditions of “context consonance”, in order to achieve cohesion objectives and economic growth, creating value for the region and for the relevant supra-systems.

Methodology: Il paper adopts the Theory of viable system (VSA). The paper can be qualified, on a methodological level, as a conceptual paper.

Findings: The paper provides innovative tools and models that can be used by public and private entities for the government and the management of European Structural & Investment Funds. The conclusion, while prefiguring future paths of research and possible implications for management practices, highlights the overall scope and limits, or rather ambiguities in the current state of knowledge, on the EU programming for the development of territories.

Research limits: The paper provides a theoretical framework, which could be followed by empirical analysis and application examples.

Practical implications: In the value creation (or co-creation) dynamic, the VSA can be a valuable tool to provide a functional and operational description of organizations. In the face of complexity, indeed, it seems impossible to find valid solutions using interpretive schemes, models, techniques and traditional tools.

Originality of the paper: The paper is based on a new approach to territorial planning, which overcomes structure-centric viewpoints focused on the function, adopting systemic approaches that implement developmental pattern based on the role of individual components. In our opinion, the evolution of the EU Cohesion Policy can be read as the transition to a “systemic” view, where the territory is seen as a viable system, made of components, relationships and connections.

Keywords: viable system approach; EU planning; European Structural & Investment Fund; Financial Instrument; government; territory

1. Introduzione

La programmazione comunitaria 2014-20 caratterizzerà progressivamente l'economia pubblica e l'economia locale, ma anche l'economia d'impresa. Da diversi anni, ricevendo slancio dai recenti *shock* economici, è in corso un ampio dibattito circa la sostenibilità della strategia adottata dall'Unione Europea per favorire crescita e benessere dei territori.

Il presente lavoro si inserisce nella fase di avvio della programmazione 2014-20 dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei (Fondi SIE) e, in coerenza con l'approccio adottato nei recenti indirizzi di programmazione, si propone di superare i limiti imposti da una concezione “strutturalista”

del territorio, per approdare ad una *visione* integrata e partecipativa dello sviluppo, che vede lo spazio urbano e territoriale come un “organismo sistemico”, fatto di componenti interagenti e relazioni. In questo senso, una programmazione efficace e sostenibile può essere sviluppata solo con un meccanismo dal basso, che includa un’attenta analisi dei fallimenti del contesto e delle attese degli *stakeholder* rilevanti.

In quest’ottica si inserisce anche il nuove Regolamento (UE) 1303/2013², che ha previsto maggiori margini di flessibilità e attenzione all’efficacia nella gestione dei Fondi SIE, come capacità di generare impatti positivi per il territorio, dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Allo stesso tempo, la recente regolamentazione prevede la possibilità di utilizzare strumenti innovativi - quali l’Investimento Territoriale Integrato e lo Sviluppo Urbano Partecipativo (di cui meglio discuteremo nei paragrafi che seguono) - in grado di favorire la strutturazione di *partnership* e l’elaborazione di modelli di sviluppo del sistema territoriale nel suo insieme considerato.

Preliminarmente alla trattazione, sarà fornito un inquadramento generale della matrice concettuale e metodologica che sarà utilizzata per la lettura dei fenomeni relativi alla programmazione dei Fondi SIE (paragrafo 2), in modo da meglio definire il contesto e i vincoli entro i quali si opera. Una volta chiariti concetti base e quadro normativo, lo Scrittore rileggerà la Politica della Coesione secondo la logica manageriale dell’Approccio Sistemico Vitale (ASV), con particolare enfasi ai riflessi sulle concezioni generali di stampo sistemico, sulle impostazioni del sistema urbano e territoriale, come entità tipicamente multi-dimensionale, multi-soggettiva e *multistakeholder*, e sulla possibilità di co-creare valore per il territorio e per i sovrasistemi che *pro tempore* si ritengono rilevanti (paragrafo 3).

Vedremo, ad esempio, come l’azione di governo finalizzata allo sviluppo territoriale, propria della programmazione UE, si muova in un contesto di complicazione delle attività di governo, a causa della varietà delle soggettività coinvolte o interessate alle dinamiche di generazione del valore, con particolare enfasi alla necessità di sviluppare condizioni di consonanza di contesto³. Il sistema territoriale, infatti, oggetto degli interventi di programmazione, è caratterizzato dalla presenza non solo di componenti di dotazione (naturali, artistiche, culturali, urbanistiche, infrastrutturali, ecc.) che appartengono all’area geografica considerata, ma anche di componenti sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti e istituzioni), che godono di una precipua e autonoma capacità di generare valore e di utilizzare le risorse messe a disposizione in sede UE, ognuno in ragione di uno schema interpretativo generale orientato alla sopravvivenza⁴.

² Regolamento (UE) n. 1303/2013, del 17/12/2013, (O.J. L 270, 15.10.2015, p. 1).

³ «Il concetto di consonanza è in stretta relazione con i concetti di rapporto e quindi di relazione e di interazione. Esso può essere inteso come una sorta di compatibilità tra sistemi, atta a consentire che essi possano rapportarsi raccordandosi» cfr. Golinelli e Gatti (2000-2001, p. 69).

⁴ Il tema del governo del territorio è stato in particolare affrontato, in ottica sistemico-vitale, da Barile e Golinelli, 2008.

Riassumendo, il lavoro si propone di conseguire i seguenti obiettivi di ricerca:

1. illustrare e interpretare le politiche della programmazione comunitaria per la coesione alla luce dell'ASV applicato al governo del territorio;
2. far emergere l'utilità dell'ASV ai fini dell'inquadramento delle politiche territoriali e le implicazioni che la prospettiva sistemica può avere in termini di creazione del valore;
3. trarre implicazioni manageriali, limiti e suggestioni per future ricerche.

2. L'inquadramento teorico e normativo

Nei successivi paragrafi, si definirà il quadro nel quale si muove lo studio, sia da un punto di vista teorico-metodologico sia da un punto di vista normativo- regolamentare.

Per quanto concerne il contesto metodologico, il lavoro si inserisce nell'alveo dell'ASV, ossia di quella letteratura sviluppatasi in Italia a partire dagli anni Ottanta, intesa come schema concettuale utile a spiegare, a livello tanto funzionale quanto operativo, il processo attraverso il quale si realizzano i cambiamenti di contesto, indirizzato, nelle sue dinamiche di trasformazione, dalle 'forze' dei sistemi vitali che vi operano. In tale paragrafo, si effettuerà un'azione diaretica (dalla διαίρεσις platonica) tra i concetti fondamentali di tale approccio, mentre maggiori dettagli sulla strumentazione metodologica utilizzata saranno forniti nel corso della trattazione.

Per quanto riguarda il contesto normativo-regolamentare, si darà una brevissima disamina della più recente legislazione europea per il governo dei Fondi SIE.

2.1 L'inquadramento teorico: la matrice concettuale dell'ASV

Prima di soffermarci sull'analisi della programmazione dei Fondi SIE in ottica sistemico vitale, appare opportuno richiamare brevemente alcuni concetti del *corpus* teorico utilizzato.

Due distinzioni sono particolarmente importanti e vanno premesse al nostro discorso; distinzioni che, in questa trattazione, assumiamo secondo l'armamentario concettuale dell'ASV tra "struttura" e "sistema", da un lato, e tra "ambiente" e "contesto", dall'altro.

Per *struttura* si intende la composizione di elementi correlati, caratterizzata da: *i*) la possibilità di individuare un confine fisico tra ciò che vi appartiene e ciò che ne è estraneo, *ii*) la possibilità di attribuire una specifica funzione ad ognuna delle componenti, *iii*) la stabilità delle connessioni, dirette o indirette, tra le componenti, la capacità complessiva della struttura in una dinamica comportamentale, nell'ambito della quale la stessa appare focalizzata *pro tempore* su un complesso di componenti "relazionate" tra di loro. Il sistema, emerge dalla struttura, e si caratterizza per: *i*) la vaghezza del confine fisico, tanto da giungere all'integrazione, in un'unità sistemica, del contesto e dell'organismo, *ii*) il passaggio *dalla*

*funzione al ruolo*⁵, che viene definito dalla strategia elaborata dal soggetto decisore (Organo di Governo o OdG), orientato al raggiungimento di un fine, iii) l'enfasi sulle relazioni, anche multicomponenti.

Per quanto concerne la distinzione e trasmutazione *da ambiente a contesto*, è l'OdG a mettere in atto questo passaggio, interpretando l'ambiente circostante per derivarne un contesto in cui possa emergere e sopravvivere il sistema e, conseguentemente, guidando l'organizzazione attraverso «*un percorso che vede progressivamente sfumare l'enfasi sulle parti costituenti per pervenire alla percezione di una entità complessiva capace di risolvere in modo concreto problematiche prima non affrontabili*» (Barile, 2011b, p. 55). Attraverso una propria valutazione, l'OdG seleziona dall'ambiente quei sistemi che considera prioritari (sovrasistemi), ossia ai quali ritiene di dover dedicare primariamente attenzione in ottica di sostenibilità, e dunque *rilevanti*⁶.

Nelle relazioni tra sistema e sovrasistemi, l'OdG ricerca la c.d. *consonanza sistemica*, interpretando le esigenze dei singoli organismi e perseguendo la sinergia dei percorsi evolutivi. Il sistema vitale emerge dall'attivazione delle relazioni con i sovrasistemi che, divenendo interazioni, realizzano la dinamica delle attività e, quindi, dei processi operativi. Se questo è, il contesto non è più qualcosa di staticamente definito, uno sfondo predeterminato sul quale il sistema si staglia nella sua interezza come su uno schermo; al contrario, il contesto emerge dalla stessa attività interpretativa e di autodeterminazione dell'OdG, come un pittore che, filtrando il mondo tramite i suoi occhi, lo riversa su tela, tanto che, da uno stesso ambiente, diversi soggetti potranno estrarre altrettanto diversi contesti⁷ e, al contempo, un medesimo soggetto potrà estrarre contesti diversi in differenti momenti temporali, secondo una logica che potremmo

⁵ Nella trattazione, il concetto di *funzione* si ricollega al compimento di determinate attività e, quindi, al concetto di *struttura*. Il concetto di *ruolo* si riferisce, invece, alle azioni poste in essere all'interno di un complesso di componenti interagenti, da cui emerge una data dinamica comportamentale, e va quindi ricollegato al concetto di *sistema*. Si può argomentare che la funzione, associata ad ogni componente, venga calata, nelle singole dinamiche comportamentali, in un determinato ruolo, derivante dalla strategia di azione individuata dal soggetto decisore, che ha programmato un processo di attività orientato al raggiungimento di un fine. Data, ad esempio, la funzionalità di un ufficio commerciale, diverso è il ruolo a questa attribuito a seconda che si tratti di un'impresa produttiva come la Ferrero piuttosto che di una catena alberghiera come la Four Seasons, oppure che si operi in una fase di espansione economica, piuttosto che in un periodo di crisi o di saturazione del mercato.

⁶ Nella matrice concettuale dell'ASV, la *rilevanza* si sostanzia nella capacità del sovrasistema di condizionare il decisore e le sue prospettive di sopravvivenza nel contesto. Essa si caratterizza per due tratti fondamentali: la criticità della risorsa detenuta e rilasciata dal sovrasistema e l'influenza esercitata o esercitabile. Si veda Esposito De Falco *et al.*, 2008.

⁷ «Osservatori differenti coinvolti all'interno di uno stesso ambiente sistemico (contesto) percepiscono una realtà osservata che non è la stessa». Barile (2011a, p. 71).

ricondurre, in parte, al processo di «*semiosi illimitata*»⁸ concettualizzato da Peirce. Dati questi concetti fondamentali, il passaggio tra la struttura e il sistema è simile a quello dalla statica alla dinamica, in cui il *focus* si sposta dalle componenti individuali alle relazioni e interrelazioni tra queste, secondo una visione olistica ed evolutiva della realtà osservata. In merito, l'ASV ha evidenziato i passaggi attraverso i quali dalla struttura si può addivenire al sistema in ottica manageriale:

- *Business Idea* (BI): le riflessioni sugli orientamenti di fondo che caratterizzeranno il futuro dell'organizzazione;
- *Schema Organizzativo di Massima* (SOM): il disegno progettuale, che individua le componenti e le relazioni con l'esterno;
- *Struttura Logica* (SL): la rappresentazione di tipo assiomatico in grado di rappresentare adeguatamente l'idea progettuale o programmatica;
- *Struttura Fisica* (SF): la materializzazione della struttura logica attraverso l'individuazione delle componenti idonee ad attuare efficacemente ed efficientemente i processi e le attività necessarie alla realizzazione della *mission* individuata nella BI;
- *Struttura Ampliata* (SA): la prospettiva di indagine spostata all'esterno, addivenendo alla comprensione dei potenziali accoppiamenti strutturali con le componenti di entità esterne⁹;
- *Schema Organizzativo Definito* (SOM): la configurazione delle possibili relazioni e interazioni tra le componenti interne ed esterne, giungendo ad un maggior grado di dettaglio;
- *Struttura Specifica* (SS): il percorso, individuato dall'OdG, volto a realizzare gli *obiettivi del sistema*, ossia «*le forme spazialmente e temporalmente contingenti in cui si manifesta una specifica organizzazione*» (Biggiero, 1992, p. 84);
- *Sistema Vitale*: che vede l'organizzazione quale «*cellula vitale dell'intero ordinamento economico*» (Zappa, 1957, p. 166).

Tenuti fermi i concetti fondamentali qui brevemente declinati, ulteriori argomentazioni alla base dell'approccio metodologico e analitico utilizzato nel lavoro saranno meglio dettagliate nel corso della trattazione che seguirà, in corrispondenza delle diverse applicazioni concettuali al tema della Politica di Coesione.

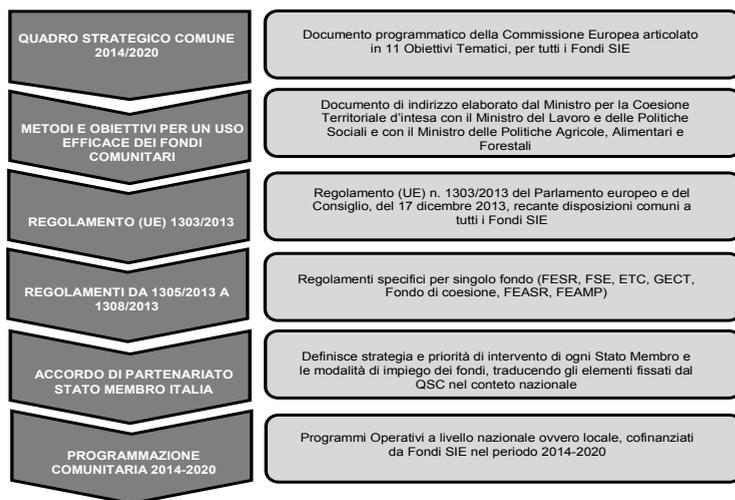
2.2 *Linquadramento normativo: quadro normativo e strategico comune 2014-20*

Il presente lavoro si colloca nel quadro normativo della Politica per la Coesione, con particolare *focus* sul periodo di programmazione 2014-20 e sulla gestione dei Fondi SIE, a livello regionale e nazionale, attraverso programmi operativi (PO).

⁸ È attraverso serie intersecantesi di inferenze che gradualmente si sviluppa in maniera sempre più precisa l'interpretante di un segno. Peirce così definisce un "segno": «*[qualcosa che] sta per qualcuno al posto di qualcos'altro sotto certi aspetti o capacità*» (Peirce, 1931-1935). Questa definizione sottolinea il rapporto triadico tra il segno, l'oggetto che questo segno sta ad indicare e la concezione che ne ha colui che interpreta, detto interpretante.

⁹ Su un modello che prende le mosse dalla teoria dei sistemi autopoietici studiati da Maturana e Varela (1992).

Fig. 1: Framework giuridico-regolamentare



Federica Fotino
Mario Calabrese
La programmazione comunitaria per lo sviluppo territoriale in ottica sistemico-vitale

Fonte: ns. elaborazioni

Nel 2014-20, l'Italia risulta beneficiaria di quattro tipologie di Fondi (Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, Fondo Sociale Europeo, Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale e Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca), per un totale di 42.085, 7 milioni di euro di risorse SIE.

3. La programmazione comunitaria in ottica di ASV

In questo paragrafo, proveremo ad interpretare il governo e la programmazione strategica del territorio utilizzando la matrice concettuale dell'ASV, con l'obiettivo di definire strategie maggiormente in grado di rispondere ai bisogni, esistenti ed emergenti, del territorio, grazie alla interpretazione in ottica sistemica di tali bisogni e alla individuazione di soluzioni consonanti con le componenti e con i sovrasistemi di riferimento. Come vedremo nel corso della trattazione, un diverso punto di vista sulla programmazione, in ottica "sistemica", permetterebbe di superare alcune delle criticità che si sono riscontrate nel precedente periodo 2007-13, quanto in particolare alla capacità di attrarre progettualità in grado di generare valore su e per il territorio e di valorizzare gli strumenti partecipativi definiti nel nuovo quadro UE 2014-20.

Basandoci sul quadro teorico dell'ASV, la programmazione comunitaria può essere letta, anzitutto, secondo lo *Schema Generale della sopravvivenza*¹⁰ e, quindi, in un'ottica di sviluppo sostenibile nel tempo.

¹⁰ A partire dalla distinzione di Gell-Mann tra "schemi compressi" e "schemi non compressi", l'ASV distingue tra Schemi Interpretativi "generali" e "di sintesi": «Gli schemi interpretativi generali *definiscono* una "maglia" *organizzativa ampia di razionalizzazione delle informazioni*. Gli schemi interpretativi di sintesi *forniscono* una "maglia" *stretta attraverso la quale filtrare informazioni specifiche*», (Barile, 2011a, p. 77), Si veda anche Gell-Mann (1992).

Non a caso, a partire dalla Strategia di Lisbona e con la successiva Strategia a favore dello sviluppo sostenibile, i documenti strategici dell'Unione hanno enfatizzato, in misura sempre maggiore, il concetto di *sostenibilità del "sistema Europa"*, dal punto di vista non solo economico, ma anche di coesione sociale e di condizioni ambientali. Lo sviluppo (*miglioramento nell'impiego delle capacità incorporate*) e la crescita (*miglioramento dei risultati conseguiti*) (Golinelli, 2005) dell'Unione possono essere, dunque, reinterpretati nel senso della capacità di questa di perdurare nel tempo, garantendo la sopravvivenza del complesso degli organismi vitali che la popolano.

I sistemi territoriali - ai quali la programmazione delle risorse UE si rivolge - presentano carattere *multidimensionale* e *multistakeholder*, tenendo conto della loro natura composita e dell'elevata articolazione del processo decisionale. Il territorio della programmazione si caratterizza per la presenza di un'ampia varietà di componenti di dotazione (ad esempio, componenti naturali, storico-artistiche, infrastrutturali, di tessuto urbano, ecc.) e sistemiche (imprese, organizzazioni della società civile, cittadini, istituzioni, ecc.) che insistono sull'area geografica di riferimento e ne influenzano la scelta del percorso evolutivo, tra le diverse alternative possibili, e, quindi, l'emersione del sistema dalla struttura. Proprio queste caratteristiche dei territori rendono l'ASV - nelle opinioni dello Scrittore - particolarmente adatto alla trattazione dei temi propri della programmazione comunitaria. Si tenga conto, anzitutto, di come le componenti sistemiche costituiscano elementi imprescindibili nell'attività di *decision making* dell'OdG, che, come vedremo in seguito, si caratterizza, nel caso qui discusso, come pluralista. Tali componenti sono parti attive e passive, ad un tempo, dell'attività programmatrice, in grado di contribuire alla generazione di valore per il territorio e di esercitare pressioni in ragione delle loro aspettative. Ogni sistema vitale è, infatti, per natura autopoietico¹¹, ossia in grado di generare internamente nuove condizioni, mediante meccanismi di autoregolazione, volti a cercare un allineamento tra la complessità interna a quella esterna e, in ultima analisi, a garantirsi la sopravvivenza¹².

Il carattere multidimensionale e *multistakeholder* dei sistemi territoriali influisce anche sulla struttura di *governance* di tali sistemi. Non a caso, quando si discute della *governance* territoriale - e, ancor più, della programmazione comunitaria - si parla di una evoluzione multilivello dello sviluppo urbano sostenibile, in un'ottica di integrazione, pluridimensionalità e intersettorialità.

¹¹ Nell'ambito degli studi sui sistemi autopoietici, al sistema biologico viene riconosciuta l'abilità di generare condizioni di equilibrio compatibili con le possibilità interne e i vincoli esterni (autopoiesi). Maturana e Varela, 1992.

¹² Il tema della complessità è stato oggetto di molte riflessioni e si è declinato in numerosi spazi di ricerca (ad esempio sistemi complessi adattivi, teoria della complessità algoritmica, epistemologia della complessità, teoria della complessità computazionale). Nella presente trattazione, si adotta il concetto di *complessità sistemica* sviluppata da Barile: una complessità "soggettiva", in base alla quale la qualificazione di un fenomeno come complesso deriva, non dal fenomeno stesso, bensì dal patrimonio di varietà informativa di cui è dotato l'osservatore. (Barile, 2009).

Questo è evidente dal punto di vista: *i*) degli attori interessati, grazie alla partecipazione di *stakeholder* pubblici e privati e di diversi livelli di governo (comunitario, nazionale e locale); *ii*) delle dimensioni e delle linee strategiche per lo sviluppo (con la selezione di interventi che appartengono a diversi ambiti territoriali e di “visione” del territorio); *iii*) delle dimensioni dell'intervento (che può riguardare l'ambito urbano, socio-culturale, trasportistico, economico-produttivo, ecc.).

3.1 Una nuova programmazione multistakeholder e multilivello

La più recente programmazione ha evidenziato l'importanza di definire strategie integrate e intersettoriali di sviluppo, che si rivolgano alle esigenze diversificate dell'area geografica interessata, ossia che sappiano opportunamente interpretare i bisogni e le attese delle componenti sistemiche coinvolte, nonché dei sovrasistemi, con il fine di creare *valore per il territorio* e di accrescere la *capacità di sopravvivenza* delle sue componenti. La *ricerca del vantaggio competitivo* - secondo l'approccio del management strategico e riprendendo i contributi del “gigante”¹³ Porter (1989) - diventa, nel caso della *governance* urbana e territoriale, *caratteristica distintiva* (Valdani, 2003).

Il vantaggio competitivo emerge dalla capacità, non già di una singola impresa che tenti di raggiungere elevati livelli di *performance* e di redditività (Grant, 1991) bensì di un intero territorio, di offrire soluzioni ai propri *stakeholder* capaci di affrontare i *fattori critici di successo* del contesto settoriale nel quale questi operano in modo migliore rispetto ai propri concorrenti (si pensi alla cd. “competitività delle città”¹⁴), generando ricadute positive all'interno della dinamica di creazione del valore.

Per raggiungere tale compito, ciascun OdG - così come avrebbe fatto quello di un'impresa - ricercherà livelli di consonanza¹⁵ tanto *diadica*, generando valore d'uso¹⁶ per i sovrasistemi ritenuti rilevanti (cittadini, imprese, altre organizzazioni, ecc.), quanto *di contesto*, come sintesi dei diversi valori diadici e dei riorientamenti progressivi attuati dai sistemi vitali riconducibili ad un medesimo contesto, compatibilmente con la

¹³ Isaac Newton, in una lettera a Robert Hooke, scrisse «Se ho visto più lontano, è perché stavo sulle spalle di giganti».

¹⁴ Si veda ad esempio (Caroli, 2005).

¹⁵ «Il luogo comune con cui si riferisce di persone molto affiatate, tanto da comprendersi su qualsiasi questione semplicemente guardandosi negli occhi, sottintende, in termini di saggezza popolare, l'esistenza di un alto livello di Consonanza tra le Varietà informative di due individui» (Barile, 2011a, p. 98).

¹⁶ «Il concetto di valore inteso come valore d'uso per i sovrasistemi [...] riconducendola ad uno schema di interazione basato sulla co-creazione di valore, secondo cui tutti gli attori coinvolti partecipano all'insieme di interazioni di scambio come integratori di risorse sulla base di mutue value proposition. Il valore è co-creato nella dinamica del processo di interazione di servizio ed è pertanto concepito come valore d'uso» (Barile, 2011b, p. 70), op. cit. Si veda in merito anche Barile e Polese (2010). Il concetto prende le mosse dalla fisionomia del vantaggio competitivo individuata da Porter e Kramer, per cui il valore risulta condiviso (*shared value*) e co-prodotto tra i partecipanti alla catena del valore (Porter e Kramer, 2011).

creazione complessiva del valore¹⁷.

L'integrazione, la pluridimensionalità e l'intersectorialità della nuova programmazione, concepita in ottica di sistema, si esprime:

- *in termini di attori coinvolti*, cogliendo appieno l'invito delle istituzioni comunitarie ad attuare strategie ampiamente condivise e *bottom-up*, anche attraverso modalità operative di tipo partenariale, che conducano alla stipula di accordi, protocolli e intese con altre entità sistemiche (quali autorità regionali, locali e urbane competenti, ministeri, ma anche cittadini, società civile ed economia locale¹⁸), nonché implementando modelli di sviluppo "partecipativo" con i portatori di interesse e tenendo conto della necessità di una maggiore mobilitazione del settore privato nei processi di sviluppo, a maggior ragione alla luce della recente congiuntura economica e della crescente scarsità di risorse pubbliche;
- *in termini di dimensioni per lo sviluppo*, grazie alla selezione di progetti appartenenti a diverse sfere di azione e distinti per scala dimensionale, territoriale e per linee strategiche, con una connotazione pluridimensionale che guarda al territorio nelle sue diverse connotazioni (ad esempio come territorio Piattaforma - sviluppo interregionale e apertura internazionale, identificando le azioni in grado di incidere sulla competitività; Territorio Porta - sviluppo e coesione regionale, implementando interventi in grado di incidere positivamente sul contesto produttivo e sociale; Territorio Policentrico - sviluppo urbano e locale, mediante investimenti primariamente volti a valorizzare polarità centrali e motori del sistema insediativo; ecc.);
- *in termini di settori di intervento*: coniugando misure volte al rinnovamento materiale urbano con misure intese a promuovere l'istruzione, lo sviluppo economico, l'inclusione sociale e la protezione ambientale (ad esempio, progetti per lo sviluppo dei collegamenti e potenziamento dell'accessibilità ai nodi di trasporto principali, di riqualificazione di aree dismesse, per la realizzazione di poli produttivo-commerciali o di attrattori turistico - culturali, per lo sviluppo di modelli di sussidiarietà orizzontale, ecc.).

La pluridimensionalità poggia, a ben vedere, sul superamento dei confini puramente amministrativi e di *governance*, che ha ispirato l'Agenda 2020 e che prevede un approccio teleologico che consenta di realizzare gli interventi al livello appropriato; ciò, coerentemente con *il passaggio da una strategia di sviluppo locale orientata alla struttura, ossia che tenga fortemente conto dei confini fisici e della dotazione materiale del territorio, verso una strategia orientata allo sviluppo del sistema, che integri componenti sistemiche e dotazioni strutturali e che superi i confini tradizionali*,

¹⁷ È possibile distinguere tra *consonanza diattica* e *consonanza di contesto*, dove la prima si riferisce alle relazioni tra impresa e individuo, tra il sistema e i sovrastemi, mentre la seconda va piuttosto intesa come la dinamica composita di riorientamenti progressivi attuati dai sistemi vitali operanti nel contesto. Si veda Barile e Calabrese, 2011.

¹⁸ La partecipazione della società civile nei processi di sviluppo è tanto più vero si si pensa ai modelli di *social innovation* che si stanno sviluppando con sempre maggior vigore sul territorio nazionale e comunitario, come anche evidenziato nel lavoro di Caroli e Matteo (2015).

includendo capacità e risorse esterne e aprendo la dinamica del territorio al complesso delle interrelazioni in esso realizzabili. In questo senso, «*se un confine è da individuarsi, questo è semmai quello che delimita l'ambito entro cui i risultati del complesso di interazioni debbano ricadere, ossia il territorio, l'area, nel cui interesse l'azione di sviluppo è promossa*» (Barile, 2011b, p. 69). Il superamento di una visione struttura-centrica della programmazione territoriale, consente inoltre di focalizzare l'attenzione non già sulle cosiddette «*capacità incorporate*» bensì sul *complesso dei processi e delle dinamiche ricorsive* realizzabili dalla struttura, ossia sull'impiego delle dotazioni e delle capacità del territorio.

3.2 Strumenti per la programmazione comunitaria in ottica di sistema

L'apertura dei confini fisici e la concezione di sviluppo, come creazione di valore *per* il territorio più che come incremento di valore delle singole componenti territoriali, hanno portato allo sviluppo di «*strumenti potenziati per dare vita ad azioni integrate*¹⁹» in ambito comunitario. Si tratta, in particolare, di:

- *Investimento Territoriale Integrato (ITI)*²⁰: una nuova modalità di assegnazione delle risorse UE, finalizzata ad accorpare fondi di diversi Obiettivi Tematici di uno o più PO per finanziare interventi pluridimensionali tra più settori. L'ITI consente agli Stati membri di implementare i propri PO in modo trasversale e flessibile, con un approccio olistico allo sviluppo del territorio come sistema. Lo strumento si compone dei seguenti elementi chiave: 1) un territorio definito sulla base della strategia di sviluppo integrata e intersettoriale, tale da sfruttare appieno le sinergie prodotte da un'implementazione coordinata e concertata²¹; 2) un pacchetto di iniziative in grado di contribuire agli obiettivi; 3) accordi di *governance*, ivi inclusa la possibilità di designare organismi intermediari (ad esempio, autorità locali). In linea con l'approccio interpretativo dell'ASV, tale strumento porta all'evanescenza dei confini fisici; la struttura cede il passo al sistema, come dimostrato dalla stessa definizione dell'area geografica considerata, che non coincide - come per i precedenti strumenti - con il territorio di un'unità amministrativa, ma può riguardare qualsiasi ambito territoriale (quartieri, aree di livello urbano, metropolitano, urbano-rurale, sub-regionale, interregionale o persino transfrontaliero).
- *Sviluppo Locale di tipo Partecipativo (CLLD)*²²: uno strumento volto

¹⁹ Cfr. CE, Politica di Coesione, *Sviluppo Urbano Sostenibile Integrato*, marzo 2014.

²⁰ Articolo 36 del Regolamento UE 1303/2013.

²¹ «Alla base delle iniziative di programmazione negoziata vi è, infatti, il principio di consensualità che si impone per il riconoscimento della pluralità di interessi da soddisfare e tutelare nello svolgimento dell'attività di governo, secondo un approccio *multistakeholder*, dovendo dare conto della loro mancata soddisfazione» (Barile, 2011b, p. 73). Si veda anche Saviano e Magliocca (2004). Si tratta di una prospettiva di analisi che supera la prospettiva puntuale e puntiforme della singola impresa per conquistare la dimensione del sistema territoriale, intesa, fra le altre cose, come organizzazione complessa di componenti sociali (Golinelli, 2002).

²² Articolo 32 del Regolamento UE 1303/2013.

a promuovere l'attuazione di strategie per lo sviluppo territoriale, caratterizzate da un approccio dal basso verso l'alto, elaborate da gruppi di azione locale (GAL), composti dai rappresentanti di tutti i settori interessati. Così come l'ITI, anche il CLLD, riprendendo il modello dei GAL già noto alla programmazione comunitaria²³, supera la rigidità dei confini fisici o amministrativi, propri della struttura, e si caratterizza per un approccio *multistakeholder*, volto a favorire la *consonanza di contesto*, attraverso la mobilitazione e il coinvolgimento delle diverse componenti in gioco (organizzazioni e comunità locali)²⁴, affinché contribuiscano al conseguimento degli obiettivi della Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, alla promozione della coesione territoriale e al raggiungimento di obiettivi politici specifici. GAL ed Enti Locali sono entrambi componenti sistemiche del territorio, che si caratterizzano per una capacità espressiva verso il raggiungimento di un determinato fine, e si inseriscono tra il momento decisionale e quello operativo.

Oltre ai due strumenti brevemente riportati, la Commissione Europea (CE) ha avuto modo di chiarire che tutti gli *Strumenti Finanziari*²⁵ (SF) costituiscono un'opportunità per supportare lo sviluppo urbano sostenibile - aggiunge lo Scrittore - "in ottica di sistema". Non a caso, l'ambito di applicazione dei SF è stato recentemente ampliato così da interessare tutti gli obiettivi tematici e le priorità di investimento, le tipologie di beneficiari, progetti e attività, nel tentativo di dare margini maggiori di flessibilità all'OdG nell'atto di definire strategie evolutive capaci di rispondere alle attese dei diversi portatori di interesse, creando reti di interazioni sinergiche con sovrasistemi e componenti sistemiche.

3.3 *La governance dei piani operativi*

Dal punto di vista dell'ASV, l'OdG è quel *soggetto incaricato dell'ermeneusi dell'ambiente circostante* e che, quindi, seleziona, attraverso una propria valutazione, i sovrasistemi che ritiene rilevanti e individua le componenti e le relazioni sistemiche in gioco, *fino ad estrapolare un contesto dall'ambiente, nel quale opera il sistema vitale*. A questo punto, il soggetto decisore definisce, sulla base degli obiettivi prioritari da questi

²³ La letteratura prodotta nell'ultimo decennio sulle politiche di sviluppo locale ha evidenziato il cambiamento dell'azione pubblica a sostegno della creazione di valore sui territori in termini sempre più partecipativi e multilivello. Si pensi, in particolare, al sistema di *governance* attivato nei territori coinvolti dal programma comunitario LEADER ("*Liaison entre Actions de Développement de l'Economie Rurale*"), nato nel periodo di programmazione 1988-1993 per l'attuazione dei Programmi di Sviluppo Locale, elaborati a partire dalle esigenze proprie dei territori rurali e dei relativi operatori economici e sociali, e poi sviluppato nelle successive programmazioni. In merito, si vedano i contributi di: Vesci e Cerrato (2004), "Il cambiamento dell'azione pubblica a sostegno dello sviluppo locale: la gestione strategica dei Patti Territoriali", *AZIENDA PUBBLICA*, vol. 4, pp. 607-624.

²⁴ «Ciascuno degli attori coinvolti nelle iniziative di sviluppo agisce nell'ambito di un contesto estratto soggettivamente da un ambiente condiviso in funzione delle specifiche finalità perseguite», (Barile, 2011b, p. 73; Golinelli *et al.*, 2008).

²⁵ Articoli 32-40 Regolamento 1303/2013.

individuati e tenendo conto delle attese e delle istanze dei sovrasistemi rilevanti, il percorso evolutivo che ritiene maggiormente idoneo a garantire la sostenibilità nel tempo, ossia la sopravvivenza, del sistema vitale; quel percorso, cioè, che garantisce la maggiore “consonanza sistemica”²⁶. In tal modo, l’OdG permette l’emergere del sistema dalla struttura, avendo scelto e organizzato le risorse, le capacità e le competenze, interne ed esterne, necessarie alla dinamica evolutiva del sistema. La concezione del territorio come sistema vitale e la necessità di trasmutazione da ambiente a contesto, sulla base del processo decisionale e interpretativo messo in atto dal soggetto decisore, permette di chiarire la componente dinamica e relazionale, nonché la non linearità del percorso evolutivo di un territorio, essenziale ai fini della efficacia dell’azione programmatica in ambito comunitario. *Detto percorso evolutivo non si svolge pedissequamente, secondo meccanismi logici e predeterminati di causa ed effetto, ma dipende intrinsecamente dalla prospettiva dell’OdG e dall’interagire delle componenti sistemiche*²⁷. Allo stesso tempo, nel caso della programmazione comunitaria, come in generale nel governo del territorio, dal punto di vista sistemico è più opportuno parlare di *governance* (intesa come dinamica sistemica di governo), che si articola tra diversi soggetti decisori, per ciascuno dei quali vige un contesto differente, anziché di OdG, individuabile da un organigramma e relativo piuttosto alla “struttura”²⁸.

Utilizzando la matrice concettuale dell’ASV, è possibile reinterpretare la programmazione strategica di un territorio, anche nell’ambito dei meccanismi dell’Unione, nella consapevolezza dell’assenza di una soluzione *one best way*²⁹, enfatizzando la contestualità delle soluzioni possibili, valide non in termini assoluti ma soltanto in una data combinazione di spazio e di tempo e per una data organizzazione/ente/organismo, come effetto di un’azione ermeneutica - Gadamer avrebbe parlato di «riattualizzazione di senso»³⁰ - del soggetto decisore. Sulla base degli obiettivi fissati dalla

²⁶ Sul concetto di adattamento nel rapporto impresa-ambiente e sulle condizioni che devono ricorrere affinché le imprese diventino sistemi razionali, nonché sulla loro co-evoluzione con l’ambiente economico-sociale, si veda Cafferata (2009).

²⁷ Si ritiene, infatti, che «la consonanza tra due o più sistemi non possa essere efficacemente valutata in astratto, prescindendo cioè dal contesto nell’ambito del quale i sistemi interagenti si vengono a trovare», (Esposito De Falco *et al.*, 2008, p. 142).

²⁸ In tal senso, possiamo indicare la *governance* quale espressione attiva dell’OdG.

²⁹ «La comprensione non è mai, in realtà, un “capir meglio”, né nel senso del sapere meglio le cose in base a concetti più chiari, né nel senso della superiorità che possiederebbe la consapevolezza rispetto al carattere inconscio della produzione. È sufficiente dire che, quando in generale si comprende, si comprende diversamente» (Gadamer, 1960, p. 615).

³⁰ «La comprensione si rivela perciò come un accadere storico, nel quale assume un’importanza fondamentale il momento dell’*applicatio*, cioè della “riattualizzazione” del senso: di qui il carattere esemplare dell’etica aristotelica (come sapere non tecnico fondato sulla nozione di *phronesis*, saggezza pratica) e dell’ermeneutica giuridica (giudice) e teologica (predicatore). L’*applicatio* non è un momento accidentale che possa eventualmente aggiungersi quando qualcosa è già stato compreso, cioè non è una mera concretizzazione del senso universale già inteso. Essa è una integrazione tra passato e presente» (Gadamer, 1960, pp. 376-395).

strategia, dunque, il sistema di sviluppo individuato dalla programmazione UE - e meglio declinato all'interno dei singoli PO - è solo uno dei sistemi che sarebbero potuti emergere da una struttura territoriale data. Il sistema è individuato quale rappresentazione e combinazione degli interessi presenti, delle risorse interne ed esterne disponibili e delle priorità di una loro valorizzazione e permanenza (*dalla struttura logica, alla struttura ampliata, alla struttura specifica*).

La trasmutazione da ambiente a contesto è ben chiara nell'ambito della programmazione di Fondi SIE, articolato in un sistema di *governance* nell'ambito del quale vengono estratti, dall'ambiente, componenti accomunate da un dato criterio interpretativo e da una data finalizzazione, che discendono a loro volta da linee strategiche di sviluppo definite negli Obiettivi Tematici dei PO (individuati in 11 nel QSC 2014-20). Data la natura *multistakeholder* del territorio, nel definire l'*ambito problematico* del contesto decisionale³¹, ciascun soggetto dovrà tener conto, oltre che delle sollecitazioni dei sovrasistemi, anche delle aspettative delle componenti sistemiche interne. Al contempo, nel caso dei PO, ci troveremo di fronte a una decisione pluralista, condivisa tra un insieme di entità, a diversi livelli di governo, tra le quali si articola e si distribuisce la *governance* complessiva del Programma. Si pensi, per fare un esempio, alle relazioni tra Autorità di Gestione (AdG), CE, Organismi Intermedi, GAL nonché, all'interno della stessa AdG (ad esempio una Regione nel caso di un PO Regionale), alla distribuzione delle funzioni tra Giunta, Consiglio, Responsabile del PO, dirigenti Responsabili delle Linee Operative, Autorità di audit e parti economico-sociali (queste ultime nel duplice ruolo di partecipanti al processo pianificatorio e beneficiari dei fondi). È evidente, a questo punto, come l'emersione del sistema dipenda dai livelli di consonanza *esterna*, con i sovrasistemi e con le componenti sistemiche interessate, e *interna*, ossia nelle maglie della *governance* del Programma, e dalla capacità di ciascun soggetto di "allinearsi" lungo un medesimo cammino evolutivo³²; un *pattern* che sarà, a sua volta, influenzato della *Varietà Informativa* (dotazione di conoscenza) al tempo *t* di ciascun attore, ossia dalle tre dimensioni delle Unità Informative, degli Schemi Interpretativi e delle Categorie Valoriali³³. Dal punto di vista della rappresentazione *pro tempore*, la filiera decisionale e programmatica può essere di volta in volta organizzata, attraverso meccanismi di concentrazione e deconcentrazione orizzontale o verticale, con nodi che possono avere diversa portata e qualità di relazioni³⁴.

³¹ La qualificazione dell'ambito problematico (*problem space*) da parte del soggetto decisore è un momento essenziale del processo decisionale, laddove per «*ambito problematico*» si intende «il contesto nel quale sono immersi il decisore e i sovrasistemi», (Esposito De Falco *et al.*, 2008, p. 143).

³² Per un approfondimento sulla consonanza *intra* e *inter* sistemica, si veda Barile (2009).

³³ Sui caratteri della "*Varietà Informativa*" si veda Barile, 2011a.

³⁴ Ad esempio, le rappresentazioni possono essere significativamente diverse a seconda che si operi con finanziamenti diretti UE ovvero con Autorità di gestione centrali di Programmi Operativi regionali o nazionali o, ancora, avvalendosi di Organismi intermedi e GAL. In questo senso, si può vedere la relazione tra gli attori istituzionali del Programma come la preparazione di una partita di carte: la Politica per la Coesione inizialmente dà le carte ai giocatori, ma spetta successivamente ai livelli più vicini all'ambito operativo (Regioni, Organismi Intermedi, GAL) preparare il tavolo e invitare i diversi operatori (imprese singole o associati, cittadini, ecc.) a giocare.

Considerando, ad esempio, le dinamiche interne al sistema di *governance* di un PO regionale, è evidente come contesti differenti possano emergere da un medesimo ambiente a seconda del soggetto che ne interpreta le peculiarità. Prendiamo per esempio un'AdG regionale:

- La Giunta avrà interesse a massimizzare il risultato, in ragione dell'area strategica relativa a ciascun assessorato;
- Il Consiglio propenderà per macro-interventi utili ad aumentare il consenso politico, ad esempio con una predilezione verso i Grandi Progetti;
- Il Responsabile del PO avrà l'obiettivo principale di garantire il successo del programma, con il pieno impiego delle risorse disponibili e con una maggiore attenzione all'efficienza;
- I Responsabili di Linea Operativa saranno impegnati principalmente nel raggiungimento degli obiettivi di spesa (efficienza) e meno attenti all'efficacia dei risultati;
- Le Autorità di Audit si focalizzeranno sulla correttezza e trasparenza delle operazioni, quanto in particolare al rispetto delle procedure di controllo e della normativa comunitaria e nazionale vigente.

Facendo un ulteriore passo avanti nel ragionamento e focalizzando l'attenzione su quelle che l'ASV definisce "macrocategorie valoriali" (intese quale risultato composito di un paniere di categorie di un dato soggetto decisore, tale da configurare una "tendenza valoriale" dell'approccio manageriale), è possibile far risalire la condotta dei diversi soggetti che, insieme, costituiscono l'AdG a degli idealtipi manageriali³⁵. Ad esempio, se si ipotizzasse di ricondurre il Consiglio all'idealtipo orientato alla macrocategoria valoriale "ricerca del consenso"³⁶, mentre il Responsabile di Linea Operativa ad un idealtipo quale "Propensione al successo" o "Senso del dovere", si comprenderebbe intuitivamente come la combinazione di diversi idealtipi in un medesimo sistema di *governance* possa portare a soluzioni proposte molto differenti a seconda della combinazione degli interessi e delle forze in gioco.

Allo stesso tempo, è interessante notare come l'AdG, nella sua configurazione pluralista, inclusa in un unico organismo le due aree del decidere e dell'agire (Golinelli e Gatti, 2001), dove l'organo politico incaricato delle decisioni strategiche e di orientamento (governo)³⁷ ha il potere di indirizzare le dinamiche evolutive degli attori coinvolti nella realizzazione degli obiettivi comunitari, mentre agli organi amministrativi (Struttura Operativa) sono demandate le attività decisionali di tipo maggiormente tecnico (gestione), nonché le attività relative alla fase esecutiva delle

³⁵ Gli *idealtipi manageriali* trovano fondamento nelle più generali teorie sulle personalità degli individui. Si veda Barile (2011a), ma anche Esposito De Falco *et al.*, 2008.

³⁶ Si rimanda al concetto di "*Groupthink*" sviluppato da Irving Lester Janis, che ha evidenziato come il bisogno di consenso e coesione nel gruppo possa prevalere sull'importanza di prendere la decisione corretta o di attivare un processo decisionale efficace (Janis, 1982).

³⁷ «Il decidere presuppone l'esistenza di una finalità e, quindi, di una prospettiva, di un punto di vista da cui osservare le cose, includendo in questa affermazione il fatto che avere una prospettiva significa avere opinioni e credenze (Schemi Interpretativi e Categorie valoriali)», (Barile, 2011b, p. 105).

operazioni (implementazione). A partire dalle teorie descrittive della decisione del premio Nobel H.A. Simon e dalla conseguente differenza tra decisioni programmate e decisioni non programmate (Simon, 1982)³⁸, questa configurazione può essere ulteriormente letta nel senso della differenza tra decision making, in quanto «attività decisionale complessa che ha portata e contenuti politici» (Golinelli et al., 2008), propria dell'area del governo, e *problem solving*, quale percorso risolutivo che dall'analisi del problema addiuvina a una soluzione possibile, tipica invece dell'area della gestione³⁹.

Per dare un'idea della complessità e della necessità di ricercare condizioni di consonanza tra gli attori coinvolti in tutte le fasi del governo, della gestione, dell'implementazione e del controllo di un PO, si pensi all'attività di selezione delle progettualità da finanziare. È necessario che diversi *driver* siano presi in considerazione, a maggior ragione tenendo conto delle attuali sfide demografiche, sociali, economiche, di competitività internazionale, di sviluppo tecnologico e di cambiamento climatico che i contesti urbani e territoriali si trovano ad affrontare. Le scelte di investimento nell'ambito di un PO, dovranno perciò basarsi su considerazioni legate all'efficacia, all'efficienza, all'economicità e alla sostenibilità degli interventi che intendono finanziare; inoltre, essi dovranno garantire la coerenza con la *vision* comunitaria e con i diversi livelli di programmazione. Per il raggiungimento dei fini individuati dalla Strategia Europa 2020, gli organi politici (solitamente maggiormente attenti all'efficacia) dovranno incentivare i responsabili operativi (solitamente maggiormente attenti all'efficienza), deputati alla selezione dei progetti, affinché questi selezionino iniziative in grado di massimizzare l'impatto sul territorio, ossia di co-creare valore per il territorio. Sarà, dunque, essenziale definire un sistema di relazioni e pressioni tali per cui i progetti siano selezionati sulla base della loro strategicità e rilevanza rispetto agli obiettivi (efficacia), ma anche della loro finanziabilità e cantierabilità (efficienza), ossia della loro capacità di ripagare il capitale investito (redditività), con il fine ultimo di garantire lo sviluppo sostenibile del territorio nel tempo (sostenibilità).

3.4 Il processo di definizione della strategia di programmazione in ottica sistemico-vitale

Utilizzando l'impianto teorico dell'ASV, lo Scrivente ritiene sia possibile rielaborare il processo di programmazione in ambito comunitario, individuando i seguenti momenti di sviluppo di un PO, ripercorrendo le fasi che dalla struttura permettono l'emersione del sistema vitale, con tutto il suo apparato di relazioni, interrelazioni e connessioni:

- *Business Idea* (BI): vengono elaborate le riflessioni sugli orientamenti di fondo dell'Unione e del suo sviluppo futuro, che si estrinsecano nella redazione del QSC e nella definizione degli Obiettivi Tematici;

³⁸ *Decisioni programmate*: ripetitive e routinarie, per le quali è possibile elaborare una procedura definita, relative a problemi che si verificano con una certa ripetitività e frequenza. *Decisioni non programmate*: non essendo ricorsive, non si sviluppano procedure specifiche per gestirle e comportano ogni volta una scelta autentica e un percorso decisionale completo e complesso.

³⁹ Sulla distinzione tra *Decision making* e *Problem solving*, si veda Barile, 2011a, p. 9.

- *Schema Organizzativo di Massima* (SOM): viene definito, a livello di Unione, l'“Accordo di partenariato” che ogni Stato membro prepara e adotta per individuare la strategia nazionale e le priorità da perseguire, sempre tenendo conto delle componenti sistemiche dell'ambiente Europa, ossia delle istanze dei singoli Stati (a loro volta, inclusivi di ulteriori componenti sistemiche da coinvolgere nel processo: governi nazionali, parti sociali, imprese, ecc.);
- *Struttura Logica* (SL): l'idea programmatica diviene rappresentazione logica, attraverso l'elaborazione di massima dei PO - a livello nazionale, regionale o di città metropolitana - e la conseguente individuazione degli Obiettivi Tematici dei Programmi e delle linee strategiche di sviluppo del territorio;
- *Struttura Fisica*: l'AdG realizza un'analisi di contesto volta ad individuare le componenti fisiche e le capacità presenti sul territorio, che sono in grado di realizzare gli obiettivi definiti a livello di Unione. Non a caso, il Regolamento (UE) 1303/2013 ha imposto che i PO siano sempre corredati da una valutazione ex ante redatta secondo le linee guida dell'Unione⁴⁰;
- *Struttura Ampliata* (SA): vengono individuate le componenti esterne al PO in grado di incidere sulla realizzazione degli obiettivi definiti, individuabili, pertanto, come “sovrasisemi rilevanti”. Trattasi, ad esempio, di altri Stati nazionali, del progresso tecnologico a livello mondiale, dell'andamento del sistema finanziario nel suo complesso, ecc.;
- *Schema Organizzativo Definito* (SOM): a partire dalla SA, si scende nel dettaglio, individuando obiettivi specifici e linee di attività per ciascun Obiettivo Tematico, al contempo indicando possibili beneficiari e definendo una prima configurazione delle relazioni e interazioni attivabili tra le componenti, interne ed esterne al sistema. In tal modo, il soggetto decisore giunge a una più dettagliata definizione della struttura del PO, delle relazioni tra le parti e dei processi che a queste sottendono;
- *Struttura Specifica* (SS): si individua con chiarezza il percorso strategico che dovrebbe permettere il raggiungimento degli obiettivi del sistema territoriale, come specificati nel PO. Al contempo, viene definita la struttura organizzativa in seno all'AdG;
- *Sistema Vitale*: l'attivazione della SS consente l'emersione del sistema “territorio” come ambito e oggetto della programmazione comunitaria.

4. Conclusioni

Il tradizionale approccio al governo del territorio, nella quasi generalità dei casi, considera necessario indirizzare l'attenzione sul corretto funzionamento delle parti che compongono la cosiddetta “macchina”. Il riferimento al termine “macchina” non è casuale; il convincimento generale porta a supporre che il territorio debba essere inteso come un meccanismo

⁴⁰ COMMISSIONE EUROPEA, *Guidance document on ex ante evaluation* (versione Gennaio 2013).

finalizzato a svolgere una ben precisa funzione e che, conseguentemente, il governo del territorio debba soprattutto intendersi in ottica “manutentiva”. In sostanza, così come per un’automobile l’enfasi manutentiva è connessa all’anomalia di funzionamento (motore, trasmissione, impianto elettrico, ecc.) e non all’efficacia del risultato (è il mezzo adatto ed è nelle condizioni tali per andare dove voglio andare?), in molti contesti, la formalizzazione dei processi ha comportato uno scollamento tra l’indirizzo strategico da perseguire e il conseguente comportamento operativo da attuare. Sulla base di tale considerazione trova giustificazione l’approccio modellistico basato sull’ASV che comporta la possibilità di ricondurre, seppur non trascurando, anzi valorizzando il tradizionale approccio funzionale, a una più significativa verifica di adeguatezza del “ruolo” interpretato dalle diverse componenti nell’ambito della strategia complessiva. Una stessa realtà può essere “inquadrata” in ragione di diversi livelli e differenti punti di osservazione. Pertanto, la “prospettiva strategica”, con cui si impianta un progetto risolutivo per problematiche complesse, quali ad esempio quelle proprie del territorio, non è e non può essere ritenuta neutra rispetto ai conseguenti percorsi e agli esiti risolutivi. Interessarsi del corretto funzionamento della “macchina”, senza tener conto della finalità che essa deve perseguire (*mission*), e delle prospettive che il decisore, ma anche il conducente, privilegiano (*vision*), può influire significativamente sul buon esito dell’impresa.

Nella dinamica di creazione (o co-creazione) di valore nell’ambito di organizzazioni sistemiche multi soggettive, multi dimensionali e *multistakeholder* (quali i territori), l’ASV può costituire un valido strumento, dunque, in grado di fornire una descrizione tanto funzionale, quanto operativa, delle organizzazioni ampiamente intese. In presenza di complessità vige, infatti, l’impossibilità di trovare valide soluzioni utilizzando schemi interpretativi, modelli, tecniche e strumenti tradizionali (Winograd e Flores, 1986). Il processo decisionale per tali organizzazioni non può basarsi soltanto sui modelli sviluppati a partire da un approccio razionalista alla definizione delle strategie (dalla Scuola di Harvard, ai lavori di M.E. Porter e alla *resource-base theory*), con l’obiettivo di assicurare il raggiungimento di una futura e predeterminata posizione di equilibrio, ma deve integrare quei modelli interpretativi e quelle suggestioni proprie dei sistemi complessi.

Il processo di programmazione comunitaria comporta elevati livelli di complessità, tanto nell’oggetto del sistema vitale territorio quanto nel soggetto costituito da una *governance* che si distribuisce tra una moltitudine di attori diversi. Per trovare soluzioni in tali condizioni e per immaginare percorsi evolutivi nuovi (Barile, 2009), un valido supporto può provenire da alcune delle metodologie e delle strumentazioni dell’ASV, ad esempio per quanto riguarda la ricerca delle condizioni di consonanza, tanto diatica quanto di contesto.

Oltre che nella definizione delle strategie, l’approccio indicato può essere opportunamente utilizzato anche per verificare la corrispondenza tra le strategie immaginate dalla *governance* regionale e l’effettiva implementabilità delle stesse. Ciò permette, infatti, di includere nelle valutazioni di impatto, oggi centrate su analisi input-output e *impact*

assessment di elementi economici, sociali e ambientali⁴¹, ulteriori fattori di sistema, relativi al processo di creazione di valore e di sostenibilità nel contesto di riferimento, date le componenti e le reti di relazioni e interrelazioni esistenti. Inoltre, si rileva come il modello sia articolato per poter rilevare e misurare non solo *performance*, in ottica riduzionistica, che notoriamente esulano dagli aspetti finalistici consentendo di valutare solo in termini di efficacia le attività svolte, ma di fornire anche una valutazione prospettica d'insieme (olistica).

Un ulteriore aspetto essenziale e riconducibile al rapporto riferibile alle dimensioni “area problematica” e “dotazione informativo-culturale” del soggetto decisore coinvolto. Sempre in riferimento a contesti complessi, dove non è agevole collegare osservazioni e considerazioni a fatti o cose già esperite e praticate, e dove l'emergere di situazioni nuove si accompagna a evidenze mai rilevate e a comportamenti mai sperimentati, accade di sovente che, nel tentativo di circostanziare gli accadimenti e le eventuali azioni da intraprendere, i diversi attori propongano delle proprie *rappresentazioni esplicative*. Tali rappresentazioni, per effetto della mancanza di un consolidato comune, finiscono per essere fortemente “*soggettive*”, e pertanto l'interpretazione data dai diversi interlocutori risulta inevitabilmente compromessa dal consolidato di cultura, esperienza ed emozionalità che questi hanno nel tempo maturato e interiorizzato. Tale fenomeno, che pure esiste in qualsivoglia condizione di contesto decisionale, non viene generalmente rilevato dagli addetti ai lavori (studiosi e responsabili delle organizzazioni) in quanto, nella normale dinamica degli eventi, quella cioè non condizionata da caratteri di straordinarietà e turbolenza, il dialogo interpretativo di un problema finisce inevitabilmente per essere ricondotto a espressioni e simboli condivisi e consolidati, e pertanto non equivocabili dai diversi soggetti agenti. Una volta individuato, però, l'approccio appare non solo evidente, ma anche particolarmente performante, tanto da consentire di spiegare perché, anche in presenza di problematiche che con il tempo (*ex post*) vengono riconosciute come estranee alla procedure e ai protocolli consolidati, nel durare del loro apparire si riscontra una strenua volontà dell'organizzazione nel suo insieme di rigettare l'accoglimento della problematica considerandola “novità non comprensibile”, per intestardirsi, invece, nel cercare di comprimerla e adattarla riportandola ad una casistica nota e sperimentata. Gran parte dei ritardi che la Pubblica Amministrazione, come anche il Sistema Paese nel suo complesso, sconta è da ricondurre a una ingiustificata “resilienza” manifestata dai sistemi organizzativi rispetto all'emergere di fenomeni che comportano la irreversibile destabilizzazione di un assetto operativo da anni consolidato.

Partendo da questo ragionamento, ulteriori interessanti sviluppi della ricerca potrebbero riguardare analisi empiriche dei livelli di consonanza tra i principali attori, istituzionali e non, coinvolti ai vari livelli del processo di gestione e implementazione dei Programmi Operativi, con particolare attenzione ai rapporti tra Regione ed Enti Locali, nonché rispetto al sistema

⁴¹ Ci si riferisce in particolare alle linee guida della Commissione Europea per la valutazione *ex ante*, in itinere ed *ex post* delle politiche pubbliche. EUROPEAN COMMISSION, *Impact Assessment Guidelines*, 15 gennaio 2009, SEC(2009) 92; EUROPEAN COMMISSION, (versione Gennaio 2013)

imprenditoriale, con l'obiettivo di evidenziare eventuali gap di consonanza e possibili azioni risolutive. I limiti di questa ricerca sono il difficile reperimento e l'analisi di informazioni capaci di alimentare la metodologia proposta, nonché le difficoltà insite nell'utilizzo di un paradigma espressivo nuovo, che tiene conto di fattori psico-comportamentali e non soltanto manageriali.

Bibliografia

- BARILE S., SAVIANO M. (2014), "From the Management of Cultural Heritage to the Governance of the Cultural Heritage System", in Golinelli G.M. (ed.) *Cultural Heritage and value creation*, Springer International Publishing, Switzerland, pp. 71-103.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management", pp. 58-82, in Aiello L (ed) *Management of cultural products: e-relationship marketing and accessibility perspectives*, IGI Global, Hershey.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012), "A service-based systems view of cultural heritage", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 106-136.
- BARILE S. (2011a), *Management Sistemico Vitale: Decisioni e scelte in ambito complesso*, Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali (ASVSA), International Printing, Avellino.
- BARILE S. (2011b), "L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S., CALABRESE M. (2011), "Business design e consonanza di contesto", *Quaderni di Sinergie*, n. 32, pp. 625-647.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, value and viability of cultural heritage. Towards a service-based systems approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds) *The 2011 Naples forum on service. Service-dominant logic, network & systems theory and service science: integrating three perspectives for a new service agenda*, pp. 1-23, Giannini Editore, Napoli.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science", *International Journal of Quality and Service Science*, vol. 2, n. 1, pp. 23-42.
- BARILE S. (2009a), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009b), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pp. 1-32.
- BARILE S., GOLINELLI G.M. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M. (2008), "Il paradigma struttura-sistema", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BIGGIERO L. (1992) (a cura di), *Teorie dell'impresa: un confronto epistemologico tra il pensiero economico e il pensiero organizzativo*, 2° ed., Franco Angeli, Milano.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento*, Il Mulino, Bologna.

- CAROLI M., MATTEO G. (2016), *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio: una prospettiva reticolare per lo sviluppo di sistemi culturali generatori di valore*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M., MATTEO G. (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: secondo rapporto sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M., CORTINI S., GALASSO C., MUNAFÒ S., SPERANZA A. (a cura di) (2005), *Un sistema territoriale competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- CONTIERI A (2000) *La programmazione negoziata. La consensualità per lo sviluppo. I Principi*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- ESPOSITO DE FALCO S., VAGNANI G., SIMONI M., RICOTTA F., GATTI C. (2008), "Ambito problematico, profilazione e consonanza: tra concettualizzazione e misurazione", *Sinergie quaderni*, n. 29, pp. 295-305.
- GADAMER H.G. (1990), *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, 4° ed., J.C.B. Mohr, Tübingen.
- GATTI M., IANDOLO F. (2011) "Dal valore in sé al valore d'uso del bene culturale: possibilità e limiti", *Relazione al convegno Beni culturali e studi d'impresa*, Gaeta, 24 e 25 giugno.
- GELL-MANN M. (1992), "Complexity and Complex Adaptive system", in Hawkins J.A., Gell-Mann M., *The Evolution of Human Language. SFI Studies in the Science of Complexity. Proceeding*, Vol. XI - Reading, MA, Addison-Wesley.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SPOHRER J., BASSANO C., (2010), "The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective", in *Proceedings 13th Toulon-Verona conference*, University of Coimbra, 2-4 settembre 2010, pp. 813-825.
- GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M., PASTORE A., GATTI M., MASSARONI E., VAGNANI G. (2008), "The Firm as a Viable System - Managing Inter-Organisational Relationships", *Sinergie*, n. 58, pp. 65-98.
- GOLINELLI G.M., PROIETTI L., VAGNANI G. (2008), "L'azione di governo tra competitività e consonanza", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, Cedam, Padova
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2000-2001), "L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici", *Symphony Emerging Issues in Management*, n. 2, pp. 53-81
- GRANT R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *Californian Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.
- JANIS I.L. (1982), *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*, 2° ed., Houghton Mifflin, Boston.
- MATURANA H., VARELA F. (1992), *Macchine ed esseri viventi. Lautopoiesi e l'organizzazione biologica*, Casa Editrice Astrolabio, Roma.
- PEIRCE CH. S. (1931-1935), *Collected Papers of Ch. S. Peirce* 2.228.

- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, n. 89, pp. 62-77.
- PORTER M.E. (1989), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- SAVIANO M., MAGLIOCCA P. (2003), "Programmazione negoziata e governo del territorio. Modelli, tecniche e strumenti", *Esperienze d'Impresa*, n. 9, Serie Speciale 2, pp. 163-182.
- SIMON H.A. (1982), "Models of Bounded Rationality", *Behavioural Economics and Business Organization*, vol. 2, pp. 1-392, The MIT Press, Cambridge (MA).
- SPOHRER J., ANDERSON L., PASS N., AGER T. (2008), "Service Science and Service Dominant Logic", in *Atti dell'Otago Forum 2: From Propositions to Practice*, Otago 8-12 dicembre, Paper n. 2, pp. 4-18.
- VALDANI E. (2003), *Competition Based View. I giochi competitivi di movimento, imitazione e posizione*, Etas, Milano.
- VESCI M., CERRATO D (2004), "Il cambiamento dell'azione pubblica a sostegno dello sviluppo locale: la gestione strategica dei Patti Territoriali", *Azienda Pubblica*, vol. 4, pp. 607-624.
- WINOGRAD T., FLORES F. (1986), *Understanding Computer and Cognition: A New Foundation of Design*, Norwood, Ablex, NJ.
- ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano.

Academic or professional position and contacts

Federica Fotino

PhD in Management
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: f.fotino@cierm.it

Mario Calabrese

PhD, Adjunct Professor of Innovation and Organization of Companies
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: mario.calabrese@uniroma1.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.13
pp. 255-276



Il ruolo delle risorse intangibili nella letteratura manageriale. Principali linee di ricerca e analisi future¹

Received
7th March 2016

Revised
14th December 2016

Accepted
28th April 2017

Cinzia Dessì - Michela Floris

Abstract

Obiettivo del paper: Il presente lavoro si propone di realizzare una review della letteratura sul tema delle risorse intangibili per delinearne un modello interpretativo.

Metodologia: La metodologia utilizzata è la narrative review.

Risultati: I risultati evidenziano: a. l'inesistenza di un'univoca definizione di "risorse intangibili", b. le teorie maggiormente utilizzate, c. i principali "filoni" di studio, d. nuovi ambiti di ricerca verso i quali orientare futuri studi.

Limiti della ricerca: I limiti sono principalmente riconducibili ai database utilizzati.

Implicazioni pratiche: Le implicazioni sono di duplice natura. Dal punto di vista accademico si contribuisce allo stato dell'arte su tale tematica proponendo ulteriori sviluppi futuri; dal punto di vista manageriale si indirizza l'analisi dell'imprenditore e del consulente verso quelle risorse che contribuiscono alle performance aziendali.

Originalità del lavoro: Il lavoro si inserisce nel dibattito accademico sulle risorse con una review della letteratura che copre un periodo di tempo abbastanza lungo (1990-2017), concentrandosi sulla letteratura che utilizza la locuzione "risorse intangibili" come un "umbrella concept" senza soffermarsi esclusivamente su alcune fattispecie di risorse e abbracciando tutta la letteratura manageriale senza circoscrivere l'analisi a specifiche aree di studio.

Parole chiave: risorse intangibili; review della letteratura; narrative review

Purpose of the paper: This research aims to realize a literature review about intangible resources in managerial studies, in order to conceive an interpretive model.

Methodology: Narrative review.

Findings: Results show that a unique definition of intangible resources does not exist. In addition, findings underline the most used theories, the main streams of research and suggest avenues for future studies.

Limitations: Limitations depends on databases used.

Implications: Implications are twofold. We firstly contribute to the literature offering new research streams, and secondly the research helps practitioners identifying intangible resources that represent the core to pursue the competitive advantage.

Originality of the paper: This paper offers an in depth analysis of the managerial literature on intangible resources and draws the state of the art suggesting future perspectives of analysis. It covers a very large time span (1990-2017), it concentrates on contributions that have used "intangibles resources" as an "umbrella concept", and it focus on the whole of managerial literature (i.e. not only financial or accounting).

Key words: intangible resources; literature review ; narrative review

¹ Il lavoro è frutto del lavoro congiunto dei due autori. Tuttavia i par. 1, 3 e 6 sono attribuibili a Cinzia Dessì e i par. 2, 4 e 5 a Michela Floris.

1. Introduzione

L'attuale contesto socio-economico impone alle imprese una revisione delle proprie strategie (Yannopoulos, 2011) al fine di individuare, sviluppare e mantenere nel tempo un sistema di risorse uniche a fondamento di un duraturo e sostenibile vantaggio competitivo (Brondoni, 2002; Jones e Kierzkowski, 2003; Gottfredson e Aspinall, 2005; Harris, 2005).

Tale circostanza è supportata da note teorie, prima tra tutte la *Resource Based View* (RBV), che considera l'impresa come un sistema di risorse strategiche, *tangibili e intangibili* atte a sostenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Tra queste risorse assumono un valore fondamentale le cosiddette *risorse intangibili* (RI) (Hall, 1992; 1993), ovvero quelle specifiche risorse che per la loro stessa natura non possono essere cedute o trasferite e non sono facilmente imitabili e sostituibili. In quest'ottica, le *risorse intangibili* rappresentano il fattore chiave per il perseguimento di un vantaggio competitivo, su cui le imprese dovrebbero puntare per conseguire *performance* elevate (Barney, 1991).

Alla luce di queste considerazioni il presente lavoro, attraverso una narrative review della letteratura manageriale, ha l'obiettivo di individuare le principali definizioni esistenti in tema di *risorse intangibili* e analizzare i principali aspetti sui quali la letteratura manageriale si è soffermata, al fine di proporre un modello interpretativo del tema. Limiti e implicazioni della ricerca sono discusse nella parte finale.

Inoltre, la crescente rilevanza acquisita dall'analisi delle RI ha imposto il crescente ricorso ad approcci teorici basati sulle risorse. Tra le varie teorie ve ne sono alcune che ancora oggi rappresentano un punto di riferimento nella letteratura, in particolare: la *Resource Based View* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), la *Knowledge Based View* (Grant, 1996; Nonaka *et al.*, 2000) e la teoria delle *Dynamic Capabilities* (Teece *et al.*, 1997). Le citate teorie, insieme ad altre meno utilizzate, verranno discusse successivamente.

2. Metodologia

La metodologia utilizzata è la *review* della letteratura (Petticrew e Roberts, 2008). In relazione all'oggetto di analisi, possono essere utilizzate diverse *literature review* (Cooper, 1998) come: la *case research syntheses* (Gray *et al.*, 2004; Melville *et al.*, 2004) che include i risultati empirici delle ricerche, la *theoretical review* (Musiolik *et al.*, 2012; Atherton, 2013), che evidenzia solo le teorie e i contributi alla creazione di nuova teoria, la *meta-analysis review* (Rubera e Kirca, 2012) che presenta i risultati di precedenti ricerche e li analizza nuovamente attraverso tecniche statistiche e la *descriptive o narrative review* (Cooper, 1998) grazie alla quale i dati di natura quantitativa vengono riassunti, combinati, integrati e interpretati.

In questa sede si ritiene opportuno il ricorso alla *narrative literature review* (Baumeister e Leary, 1997; Dixon-Woods *et al.*, 2006) poiché essa consente di: a) descrivere lo stato dell'arte di una ben definita tematica; b) individuare nuove dimensioni di analisi non presenti nella letteratura esistente; c) fornire un'analisi critica dei contributi oggetto dell'analisi (Rumrill Jr e Fitzgerald, 2001). Oltre a ciò, diversi lavori hanno utilizzato

tale metodologia per studiare le RI (Cañibano *et al.*, 2000; Kaufmann e Schneider, 2004). In altri termini, il presente contributo, in linea con quanto evidenziato da MacInnis (2011), si propone come paper concettuale che non solo riassume (“*summarizing*”) lo stato dell’arte di un filone di studi ma tenta di creare un “*integrative framework*” per rendere organici i contributi e proporre un modello interpretativo che colga quanto già pubblicato, suggerendo inoltre interessanti spunti di riflessione per le ricerche future.

Attraverso la *narrative review* si intende analizzare la letteratura manageriale esistente in tema di *risorse intangibili* dal 1990 al 2017 (mese di aprile), disponibile nei *database* ISI Web of Knowledge Thomson Reuters congiuntamente al motore di ricerca Google Scholar. Per la scelta dell’arco temporale ci si è riferiti a quanto suggerito da Petticrew e Roberts (2008) che individuano nella soggettività del ricercatore il principale punto di partenza per una *review* della letteratura. La scelta di cominciare l’analisi dal 1990 è dettata dal fatto che i seminal articles sono stati pubblicati a partire da quel periodo e questa circostanza consente di delineare il trend evolutivo di tale filone di studi fino ai giorni nostri. Relativamente alla selezione dei *database*, il primo copre circa 9300 riviste scientifiche di differenti discipline ad elevato impatto scientifico, mentre il secondo consente di individuare gli studi e la produzione scientifica di un determinato fenomeno evidenziando i risultati più pertinenti alla ricerca nelle prime pagine.

Lo studio si è sviluppato in quattro fasi. (I) Individuazione degli articoli pubblicati su riviste ad elevato *impact factor* e censite in ISI Web of Knowledge. (II) Individuazione degli articoli inseriti nel *database* Google Scholar. (III) Combinazione dei risultati ottenuti delle due precedenti fasi; (IV) analisi del contenuto degli articoli e discussione dei risultati.

Relativamente alla prima fase della ricerca, i documenti presi in considerazione sono in lingua inglese e relativi alla fattispecie scientifica più selettiva “*article*”. La parola chiave usata è “*intangible resource/s*” poiché: a. alcune meta - analytic *review* mettono in evidenza come nella letteratura vi sia la tendenza ad utilizzare il termine “*intangible resource*” come un “*umbrella concept*” al fine di descrivere un gruppo omogeneo di risorse (Crook *et al.*, 2008); b. in differenti contributi scientifici (Diefenbach, 2006) oggetto dell’analisi, molti autori affermano di utilizzare la locuzione “*intangible resources*” riferendosi indistintamente ai concetti di capacità, competenze distintive o conoscenza (Villalonga, 2004).

La ricerca ha prodotto 198 risultati, ulteriormente selezionati nel modo seguente: 1. circoscrivendo alle sole categorie “*Management*” e “*Business*” 2. eliminando i contributi che contengono la parola chiave in maniera meramente citazionale. Al termine di questo step, i contributi presi in considerazione sono stati 83. Non sono stati considerati ulteriori discriminanti per poter avere un quadro il più possibile esaustivo. La scelta, ad esempio, di utilizzare altre metodologie come la *citation analysis* avrebbe distorto dall’obiettivo principale del lavoro e soprattutto non avrebbe consentito l’analisi dei contributi più recenti.

Per tale motivo, si è proceduto ad ampliare il numero degli articoli da analizzare, attraverso la seconda fase della ricerca, ossia l’interrogazione del motore di ricerca “Google Scholar” (Meho e Yang, 2007). In questo modo sono stati consultati ulteriori 16 articoli pubblicati su riviste scientifiche aventi Impact Factor, ma non censite in ISI Web of Knowledge. Quattro

articoli sono stati eliminati in quanto già emersi nella fase precedente. Dalla terza fase, dunque emerge il risultato definitivo pari a 12 che sommato al risultato precedente definisce in 95 lavori il numero di paper da analizzare. La quarta fase rappresenta l'analisi e l'interpretazione del contenuto degli articoli ed è discussa nella sezione successiva.

3. Analisi dei risultati

Il primo aspetto che emerge dall'analisi dei 95 articoli è che la maggioranza di essi fa riferimento ai contributi di Hall (1992; 1993), Barney (1991; 1997; 2001), Porter (1985; 1991) e Penrose (1959). Alla luce di questa considerazione generale, il contenuto specifico è stato analizzato attraverso un *coding* (Saldaña, 2012) che ha tenuto conto dei seguenti elementi: (A) Parole chiave e definizione di RI; (B) Analisi dell'obiettivo principale del paper; (C) Teoria di riferimento e metodologia utilizzata; (D) Analisi del Focus, ossia aspetto centrale sul quale gli autori hanno indirizzato la loro attenzione.

3.1 A) Analisi delle parole chiave e definizione di RI

Dall'analisi condotta emerge l'inesistenza di un unico termine per identificare e qualificare le RI, la cui locuzione viene utilizzata come un "*umbrella concept*" comprendente espressioni come: *intangible resources, intangible assets, intellectual capital, knowledge assets, organizational assets*, ecc. Quasi la totalità degli articoli analizzati poggia i propri contributi sulla definizione proposta da Hall (1993, p. 608) che qualifica come RI "*the intellectual property rights of patents, trademarks, copyright and registered designs; trade secrets; contracts and licenses; data bases; information in the public domain; personal and organizational networks; the know-how of employees, professional advisers, suppliers and distributors; the reputation of products and company; the culture of the organization*". L'autore inoltre distingue tali aspetti in cosiddetti *assets* e competenze ("*may be classified as 'assets' or 'competencies'*") e considera tra le competenze la cultura organizzativa e il *know-how*, mentre i restanti aspetti vengono classificati come *assets*. Individua il *know-how* come risorsa distintiva propria dell'organizzazione, che si manifesta in relazione alle abilità e all'esperienza dei dipendenti. Secondo Hall (1993), la cultura organizzativa è data dalle credenze, dalla conoscenza, dagli atteggiamenti mentali e dagli usi a cui gli individui sono esposti; e riflette abitudini, pensieri, valori e attitudini dei soggetti.

La definizione proposta da Hall è stata ripresentata anche nei lavori di Crystal X Jiang *et al.* (2011), Moustaghfir (2009), Harvey e Lusch (1995). Norman *et al.* (2013) i quali sostengono che le RI sono quelle risorse che non possono essere facilmente quantificabili, ad esempio la reputazione o il *brand*. Diversamente, alcuni autori partono dalla concezione del capitale intellettuale, distinguendo lo stesso in alcuni gruppi, o approfondendo la sua diffusione in alcuni contesti specifici (Zambon *et al.*, 2016). Nello specifico, Kianto *et al.* (2013) definiscono l'*intellectual capital* (IC) come la conoscenza e la gestione di essa, i cui principali *drivers* sono il capitale umano, strutturale, le reti di relazioni e la gestione delle stesse

risorse. Hayton (2005, p. 140) definisce il capitale intellettuale come “*a bundle of organizational resources comprised of human capital, intellectual property, and reputational capital that are tangible and intangible in nature and can be leveraged o create value*”, qualificandolo come fonte di tre differenti *assets*: capitale umano, proprietà intellettuale e capitale reputazionale, ritenendo invece che il capitale strutturale in realtà sembri destare confusione nella qualificazione dello stesso. L'autore inoltre ritiene opportuno distinguere la conoscenza posseduta, cosiddetta “*embodied*” e l'abilità dell'organizzazione di combinare la conoscenza al fine di generare valore. Bontis *et al.* (1999) presentano una *review* sugli strumenti di misurazione delle RI, identificando quattro differenti strumenti: *human resource accounting, balanced scorecard, economic value added* e *intellectual capital*. Essi ritengono che il capitale intellettuale sia costituito da tutte le RI, includendo il capitale umano distinto in competenze, attitudini e agilità intellettuale e il capitale strutturale costituito dalle relazioni, dall'organizzazione (struttura, cultura, processi e routines) e dal rinnovo e sviluppo (progetti di R&D, nuovi prodotti). Anche Pike *et al.* (2005) affermano che le RI sono costituite da tre grandi gruppi, capitale umano, organizzativo e relazionale, contestualizzando l'identificazione di tali risorse alle R&D organizations. Aragón Sánchez e Sánchez Marín (2005) identificano alcuni “*intangible factors*” che più di altri permettono alle imprese di piccole e medie dimensioni di perseguire un vantaggio competitivo, ossia il cambiamento strutturale ed organizzativo, le risorse umane, le risorse tecnologiche e l'innovazione. Carmeli (2004) afferma che le RI hanno un ruolo fondamentale nella creazione del valore e le definisce come tutto ciò che di fatto non si presenta nei bilanci, come la cultura organizzativa, la reputazione e il controllo interno. Fernández *et al.* (2000) definiscono le RI come quelle risorse che si riferiscono alla conoscenza o all'informazione e riprendono la classificazione formulata da Hall (1992; 1993).

Le definizioni sono accomunate dalla rilevanza del capitale umano e della conoscenza come fattori chiave e distintivi. Le risorse umane rappresentano l'elemento cardine da cui derivano lo sviluppo della conoscenza, il perseguimento di un vantaggio sostenibile e l'attivazione di processi di crescita interna.

3.2 B) Analisi dell'obiettivo del paper

La totalità dei lavori scientifici analizzati è concorde sul fatto che le imprese devono essere capaci di individuare e isolare le proprie RI per poterle porre alla base del proprio vantaggio competitivo (Porter, 1985) e sopravvivere a lungo nel mercato (D'Aveni e Gunther, 1995).

Dai 95 articoli selezionati emerge che l'obiettivo del paper si può incardinare in uno dei seguenti raggruppamenti:

- (b.1) Definire e classificare le RI (Hall, 1992; 1993; Harvey e Lusch, 1995; Bontis *et al.*, 1999; Fernández *et al.*, 2000; Carmeli, 2004; Galbreath, 2005; Gardner, 2005; Hayton, 2005; Rodriguez e Rodríguez, 2005; Zygliopoulos, 2005; Diefenbach, 2006; Hewitt-Dundas, 2006; Marcus e Anderson, 2006; Bontis *et al.*, 2007; Cepeda e Vera, 2007; Camisón e Villar, 2009; Carmeli e Azeroual, 2009; Surroca *et al.*, 2010; Martín-de-Castro *et al.*, 2011; Kemmerer *et al.*, 2012; Musiolik

- et al.*, 2012; Poisson-de Haro e Montpetit, 2012; Silver Coley *et al.*, 2012; Kianto *et al.*, 2013; Kuivalainen *et al.*, 2013; Norman *et al.*, 2013; Soetanto e Jack, 2013).
- (b.2) Analizzare la relazione tra RI e *performance* (Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín, 2005; X Jiang, *et al.*, 2011; Díaz-Fernández *et al.*, 2015), anche in situazioni di incertezza (Hmieleski *et al.*, 2015). Si noti che in quasi la totalità degli articoli gli autori riconoscono il ruolo delle RI nella realizzazione di *performance* superiori.
- (b.3) Analizzare l'interazione tra crescita e vantaggio competitivo (Barney, 1991; Rangone, 1999; Haanes e Fjeldstad, 2000; Čater e Čater, 2009; Anderson e Eshima, 2013). Anche in questo caso, come nel precedente, questi articoli riconoscono la relazione tra RI e vantaggio competitivo.
- (b.4) Individuare strumenti di valutazione e misurazione delle RI (Bontis, Dragonetti *et al.*, 1999; Cruz-Ros, 2009; García-Merino *et al.*, 2010; Molloy *et al.*, 2011).
- (b.5) Analizzare specifici *assets* (Rao, 1994; Dorsch e Carlson, 1996; McMillan e Deeds, 1998; Ambrosini e Bowman, 2001; Styhre, 2004; Windsperger, 2004; Kor e Leblebici, 2005; Salman e Saives, 2005; Branco e Rodrigues, 2006; Mathwick *et al.*, 2008; Moustaghfir, 2009; Obloj e Capron, 2011; Arevalo *et al.*, 2013; Atherton, 2013; Fernández-Olmos e Díez-Vial, 2013; Méndez-Durón, 2013; Gu e Lu, 2014; Xu Jiang *et al.*, 2015) e le modalità attraverso le quali gli stessi possano essere contabilizzati (Catalfo e Wulf, 2016).
- (b.6) Studiare il ruolo delle RI nella definizione della strategia di crescita, creazione di valore e innovazione d'impresa (Andersen e Kheam, 1998; Del Canto e Gonzalez, 1999; Camelo-Ordaz *et al.*, 2003; Pike, Roos *et al.*, 2005; Nisar *et al.*, 2007; Richey *et al.*, 2008; Gubbi *et al.*, 2010; Padgett e Galan, 2010; Gómez e Vargas, 2012; Elango e Pattnaik, 2013; Denicolai *et al.*, 2014; Paradkar *et al.*, 2015; Montresor e Vezzani, 2016).

3.3 C) *Analisi delle teorie di riferimento e della metodologia utilizzata*

La teoria maggiormente utilizzata è la *Resource Based View* - RBV - (Barney, 1991), seguita dalla *Knowledge Based View* - KBV - (Grant, 1996; Nonaka *et al.*, 2000), dalla *Dynamic Capabilities* - DC - (Teece *et al.*, 1997) e dalla *Human Capital Theory* - HCT - (Becker, 1994; Sweetland, 1996).

La RBV considera l'impresa come un "contenitore" di risorse tangibili e intangibili (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) che consentono alle imprese di differenziarsi rispetto alle concorrenti e generare nel tempo un vantaggio competitivo difendibile, il quale, in sostanza, dipende dal sistema di risorse strategiche di cui è dotata l'impresa. Le imprese, in tal senso, si differenziano in relazione alle risorse detenute le quali devono *possedere un valore, essere rare, non perfettamente imitabili e non perfettamente sostituibili* (Barney, 1991). Tali tipologie di risorse risiedono nelle capacità intellettuali, nella conoscenza e nelle competenze delle persone.

La KBV (Grant, 1996; Nonaka *et al.*, 2000) è una teoria che trova il suo fondamento nella conoscenza che, adeguatamente gestita e diffusa attraverso processi di apprendimento organizzativo, crea valore per l'impresa.

La teoria delle DC (Teece *et al.*, 1997) analizza le *capacità* degli individui nel ridefinire e riqualificare conoscenze, competenze e risorse interne al fine di accrescere il proprio patrimonio conoscitivo (Vicari, 1995; Vicari e Verona, 2000) e adeguarlo ai mutamenti dell'ambiente in cui opera per mantenere un vantaggio competitivo duraturo.

La HCT (Sweetland, 1996) trova il suo fondamento nel capitale umano, considerato depositario della conoscenza necessaria per ottenere *performance* elevate. In tal senso, ogni organizzazione dovrebbe investire nelle persone, nella loro conoscenza e nella loro formazione.

Relativamente alla metodologia, gli articoli utilizzano metodi qualitativi (*case study*, *multiple - case study*, *review* e analisi teoriche) e metodi quantitativi (indagini campionarie, metodi di regressione statistici). Oggetto di analisi è, per oltre l'80% degli articoli, la piccola-media impresa.

3.4 D) *Analisi del focus*

Nonostante la varietà di argomenti e di obiettivi degli articoli è possibile delineare quattro principali filoni di ricerca.

3.4.1 *Analisi delle RI e loro classificazione*

È il filone più numeroso, i cui articoli qualificano e classificano le RI, oppure analizzano specifici e ben definiti *assets*. La definizione maggiormente utilizzata è quella proposta da Hall (1993) già richiamata in precedenza. Kianto *et al.* (2013) definiscono le RI come quelle risorse rappresentate dalla conoscenza, dal capitale umano, strutturale, dalle reti di relazioni e dalla gestione delle stesse risorse. Per quanto concerne la classificazione delle RI, alcuni studiosi (Harvey e Lusch, 1995; Camelo-Ordaz *et al.*, 2003) riprendono quella proposta da Hall (1992) distinguendo le RI in: “*assets*” e “*competencies*”.

Carmeli (2004), basandosi sul contributo di Barney (1991), presenta le caratteristiche peculiari delle risorse affinché possano definirsi strategiche. Altri autori, invece, soffermano la propria attenzione sui connotati della *non trasferibilità*, *ambiguità* e *non imitabilità* (Norman *et al.*, 2013).

Diefenbach (2006) distingue le risorse immateriali da quelle materiali in relazione a: immaterialità; rinnovabilità; dinamismo. Miller e Shamsie (1996) propongono una distinzione tra risorse “*property-based*” e “*knowledge-based*”.

3.4.2 *Analisi di specifiche RI*

Le RI maggiormente prese in considerazione sono: la *conoscenza* (Ambrosini e Bowman, 2001; Styhre, 2004; Windsperger, 2004; Moustaghfir, 2009; Atherton, 2013; Naldi e Davidsson, 2014), e la *reputazione* (Rao, 1994; McMillan e Deeds, 1998; Branco e Rodrigues, 2006; Obloj e Capron, 2011; Arevalo *et al.*, 2013; Fernández-Olmos e Díez-Vial, 2013; Méndez-Durón, 2013; Gu e Lu, 2014; Raithel e Schwaiger, 2015; Ramalho e Resende, 2016).

La conoscenza costituisce una risorsa peculiare di ciascuna impresa, difficile, se non impossibile da imitare e fondamentale per la creazione di

valore (Teece *et al.*, 1997). La RBV identifica nella conoscenza un aspetto fondamentale della competitività di un'impresa (Barney, 1991). Hall (1993) considera la conoscenza come una RI molto difficile da imitare a causa delle sue caratteristiche. Atherton (2013) affronta i temi della conoscenza distinguendola in: *comune, disponibile, persa, non trasferibile, individuale, locale e disponibile*.

Styhre (2004) si sofferma sulla conoscenza tacita, definendola come quel qualcosa che sfugge alla misurazione e rappresentazione, ma che riveste un'importanza fondamentale per l'impresa.

La seconda tipologia di RI maggiormente analizzata è la reputazione, difficile da misurare e valutare, ma dalla quale deriva la legittimazione dall'ambiente in cui l'impresa opera (Méndez-Durón, 2013).

Questa particolare risorsa dipende dalle *performance* precedenti dell'impresa, la sua responsabilità sociale, investimenti, ecc. e consente di rafforzare il *brand*, incrementare la fiducia dei consumatori e pertanto ottenere maggiori profitti (Fernández-Olmos e Díez-Vial, 2013). Roberts e Dowling (2002) affermano che la reputazione è una risorsa strategica in grado di accrescere le *performance* finanziarie nel tempo e può essere identificata come una entità socialmente costruita e data da processi di legittimazione (Rao, 1994). Obloj e Capron (2011) introducono il concetto di *reputation gap*, ossia il differenziale di reputazione tra un'impresa, detta focale e un suo diretto concorrente, ritenendo che il *reputation gap* offra all'impresa focale la possibilità di definire un prezzo maggiore (prezzo "premio") rispetto al proprio concorrente, dato proprio dalla sua reputazione superiore. Tuttavia, creare e sviluppare una buona reputazione, richiede tempo e investimenti duraturi (Branco e Rodrigues, 2006). Particolarmente interessante è anche il contributo di Srivastava *et al.* (1998) che definiscono le relazioni con i clienti e con i partner come "market-based assets" (Srivastava *et al.*, 1998). Anche Navarro *et al.* (2014) affrontano la tematica delle relazioni quali elementi per la co-creazione di valore nel settore dei servizi, con specifico focus verso i clienti affetti da disabilità.

Infine, numerosi contributi evidenziano la relazione intercorrente tra le RI, la *performance* e il vantaggio competitivo (Barney, 1991; Andersen e Kheam, 1998; Rangone, 1999; Camelo-Ordaz *et al.*, 2003; Aragón Sánchez e Sánchez Marín, 2005; Čater e Čater, 2009), anche in termini di manovre strategiche promosse dai manager (Li e Tang, 2010), di condivisione di risorse nelle alleanze strategiche (Xu Jiang *et al.*, 2015; Paradkar *et al.*, 2015) di strategie di internazionalizzazione (Boehe, 2016) e di acquisizioni di conoscenza "internazionale" per la crescita delle imprese (Naldi e Davidsson, 2014). In questo senso, Čater e Čater (2009) sostengono che tra i fattori interni il capitale umano, quello strutturale e la *customer capital*, rappresentano elementi chiave per il vantaggio competitivo e le *performance*. Altri autori (Lai *et al.*, 2015) individuano in alcune risorse intangibili (gratitudine, benevolenza, brevetti, capitale umano) i fattori che influenzano principalmente le decisioni in tema di Ricerca e Sviluppo. Altri autori (Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín, 2005; Nachum e Zaheer, 2005) identificano nello sviluppo tecnologico e nell'innovazione i principali *drivers* per la competitività di un'impresa. Van Weele *et al.* (2017) affrontano la tematica dell'acquisizione di RI per le start up attraverso l'incubatore e il ricorso ad una strategia assertiva. Un aspetto interessante è l'introduzione

del concetto di “asimmetria” (Miller, 2003) nel senso di differenziale di capacità possedute, il quale determina il punto di forza o di debolezza di un’impresa rispetto alle concorrenti.

Cinzia Dessi
Michela Floris
Il ruolo delle risorse
Intangibili nella letteratura
manageriale. Principali linee
di ricerca e analisi future

3.4.3 Misurazione e gestione delle RI

Partendo dal presupposto che la RBV attribuisce una profonda rilevanza alle RI (Barney, 2001), misurarle e valutarle non è semplice. Bontis *et al.* (1999) presentano una *literature review* dei quattro strumenti maggiormente adottati per la misurazione e gestione delle RI, ossia: Human Resource Accounting (HRA), Economic Value Added (EVA), Balanced Scorecard (BS), *Intellectual capital* (IC). Tali strumenti hanno numerosi limiti dovuti alla soggettività e mancanza di affidabilità derivanti dall’astrattezza delle RI. La Balanced Scorecard viene riconosciuta come uno strumento potenziale e importante, pur presentando dei limiti connessi ad una rigidità dello strumento e ad una sottostima del valore della conoscenza. In sintesi si tratta di strumenti potenzialmente utili, la cui scelta e utilizzo dipende dalla tipologia di impresa e attività. Anderson e Eshima (2013) hanno sviluppato un modello per la misurazione del vantaggio che trova fondamento nella percezione dei manager. Molloy *et al.* (2011) sostengono che a tal fine possono essere utilizzati due specifici approcci, economico e psicologico, con i relativi tools di riferimento e che per sopperire ai limiti individuali è necessaria un’integrazione dei due metodi. Cruz-Ros (2009) ripropone il modello di misurazione definito da Camisón (2004), che si basa sulla percezione dei manager di detenere particolari risorse rispetto ai propri competitor e viene incentrato su “*Managerial Resources*” e “*Organisational Resources*”. Hejazi *et al.* (2016) suggeriscono la misurazione dell’impatto del capitale umano, intellettuale e strutturale sulle *performance* attraverso lo strumento “Tobin’s Q” (misura delle *performance* basata sul mercato). Recentemente, Zakery e Afrazeh (2017) hanno proposto un algoritmo per analizzare l’Intellectual capital Management con particolare enfasi nei confronti delle strategie di crescita.

In definitiva, la maggior parte degli strumenti presentati si fonda sulla percezione interna dei managers nel riconoscere la presenza di particolari risorse rispetto ai propri competitors.

3.4.4 RI e vantaggio competitivo

In questo filone confluiscono i contributi che analizzano le relazioni che intercorrono tra RI, vantaggio competitivo, *performance*, crescita e creazione di valore. In questo quadro, autori come Norman *et al.* (2013) sostengono che le RI rivestono un ruolo determinante rispetto a quelle *tangibili*, nel perseguimento di un vantaggio competitivo per tre differenti aspetti: a) gli *assets* non possono essere facilmente scambiati e pertanto devono essere prodotti internamente; b) la relazione tra RI e vantaggio competitivo è ambigua, difficilmente comprensibile e misurabile; c) i concorrenti non riescono a replicare le RI e perseguire il medesimo risultato. Anche Carmeli (2004) sostiene che le RI detengono un ruolo fondamentale nel perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e a tal proposito presenta differenti contributi nei quali si asserisce che *performance* più elevate dipendono dalla capacità innovativa di un’impresa

e quindi conseguentemente dalla sua conoscenza. Le RI consentono di raggiungere un vantaggio competitivo in quanto non sono consumabili e possono essere utilizzate simultaneamente in differenti contesti. Hall (1992) ritiene che tra le RI ve ne siano alcune principali, quali il capitale umano, la reputazione e la cultura organizzativa, considerate le tre risorse più preziose in termini di contributo alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Un altro importante contributo proviene da Fernández *et al.* (2000), i quali evidenziano l'importanza delle RI per il conseguimento di un vantaggio competitivo poiché trattasi di risorse strettamente collegate alla conoscenza che non tendono a consumarsi con il decorrere del tempo ma anzi, accrescono il proprio valore con l'uso, mediante ripetizione e sperimentazione, fatta eccezione per il capitale tecnologico. Inoltre, le RI possono essere considerate fattori cruciali per lo sviluppo della crescita e per la creazione di sinergie (Fernández *et al.*, 2000). Anderson e Eshima (2013) sostengono che le imprese che detengono un vantaggio derivante dalla presenza di RI, dovrebbero contestualmente detenere o manifestare un rafforzamento dell'orientamento imprenditoriale e della crescita. La presenza di "turmoil", ossia di un cambiamento significativo graduale o improvviso, derivante dall'ambiente interno o esterno dell'organizzazione, impone un'adeguata combinazione delle risorse umane, organizzative e fisiche al fine di incidere positivamente sulle risorse reputazionali e finanziarie (Poisson-de Haro e Montpetit, 2012).

X Jiang *et al.* (2011) evidenziano l'esistenza di una forte relazione positiva tra RI e innovazione e RI e *performance* superiori; tuttavia affermano che sebbene le RI rappresentino una fonte di vantaggio competitivo, nel momento in cui la protezione della proprietà intellettuale è debole, allora queste possono influenzare negativamente le *performance* finanziarie. Hervas-Oliver *et al.* (2016) indagano sui benefici che l'innovazione tecnologica può trarre dall'introduzione di innovazioni organizzative a livello manageriale. I lavori di Čater e Čater (2009) mettono in mostra che tra le RI viene attribuita particolare importanza a tre differenti elementi, quali *human capital*, *structural capital* e *customer capital*. Il primo è rappresentato dalle capacità individuali, abilità, esperienza, conoscenza degli individui; il secondo è dato dalla personificazione, responsabilizzazione e presenza di infrastrutture di supporto al capitale umano; infine il *customer capital* è costituito dalla conoscenza acquisita dalle relazioni con i clienti. Altri autori pongono l'accento sul fatto che il processo mediante il quale l'impresa genera valore non è ancora chiaro, pertanto, identificando le RI come competenze e relazioni, non è possibile stabilire con certezza quando questi due elementi siano più critici nel processo di creazione (Haanes e Fjeldstad, 2000). Nonostante i risultati presentati mettano in evidenza il ruolo centrale detenuto dalle RI nel perseguimento di *performance* più elevate, è doveroso presentare anche il contributo di Elango e Pattnaik (2013), i quali sottolineano l'importanza dello studio condotto da Villalonga (2004) che mostra come le RI possono anche bloccare l'impresa e comportare svantaggi persistenti a causa di "core rigidities" nell'organizzazione.

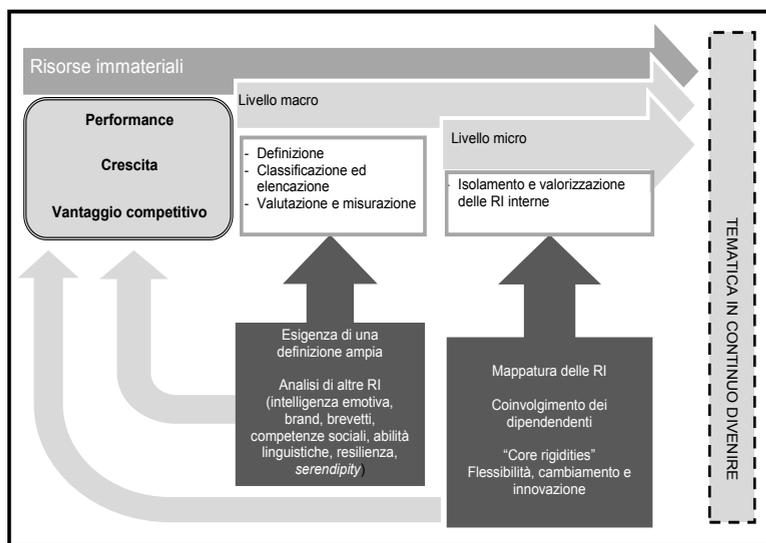
4. Discussione dei risultati

Cinzia Dessi
Michela Floris
Il ruolo delle risorse
Intangibili nella letteratura
manageriale. Principali linee
di ricerca e analisi future

Lo studio e l'analisi critica comparata dei 95 articoli evidenziano l'esistenza di un *framework* teorico piuttosto frammentario che necessita di ulteriori sforzi per una più compiuta e operativa analisi del fenomeno. L'unico aspetto sul quale vi è quasi unanimità tra gli studiosi è l'esistenza di una relazione tra RI, *performance*, vantaggio competitivo e crescita aziendale. Tale relazione è positiva nel momento in cui le imprese individuano e isolano le RI che ne costituiscono l'essenza e le differenziano dalle concorrenti.

Sulla base di questi assunti, si intende proporre un modello interpretativo (Fig. 1) che consideri congiuntamente gli studi già pubblicati e identifichi nuovi scenari ancora inesplorati, al fine di arricchire l'attuale letteratura sul tema e di fornire supporti operativi ai *practitioner*.

Fig. 1: Un modello interpretativo



Fonte: nostra elaborazione

Il modello si basa sulla concezione unanime che le RI influenzano la *performance* delle imprese, determinandone la crescita e concorrendo alla creazione di un duraturo e difendibile vantaggio competitivo.

Il livello di analisi è duplice: da un lato, si osservano le variabili che influenzano il livello "macro", ossia la generalità delle imprese e, dall'altro lato, il livello "micro", ossia ciò che si ritiene fondamentale approfondire all'interno di ogni singola impresa. È rilevante sottolineare che i livelli sono solo astrattamente distinti, in quanto nella realtà le dinamiche macro e micro tendono a sovrapporsi e ad autoalimentarsi. Tuttavia, la finalità del modello è quella di rappresentare la realtà in un modo meno complesso, per poter inquadrare il fenomeno e analizzarlo ad un livello di astrazione superiore.

A livello "macro", le criticità emerse dall'analisi sono riconducibili alle problematiche derivanti dall'inesistenza di una definizione unanime

che consenta di racchiudere un fenomeno multidimensionale in un unico ampio costruito. Conseguentemente, l'assenza di una compiuta classificazione delle RI rischia di creare effetti negativi sullo sforzo di "isolamento" e sviluppo delle RI critiche che rappresentano la principale fonte di vantaggio competitivo delle imprese. Inoltre, l'assenza di un inquadramento condiviso e di un'elencazione esaustiva delle RI genera difficoltà nella creazione di congrui e validi sistemi di misurazione e valutazione che, allo stato attuale, esistono, ma che necessitano di ulteriori implementazioni e approfondimenti. Ciò non significa, ovviamente, che gli studiosi abbiano tralasciato la tematica. Piuttosto, dall'analisi è emersa una propensione nei confronti di alcune specifiche RI (capitale umano, conoscenza, reputazione, capitale intellettuale, cultura organizzativa).

Relativamente al livello "micro", quello cioè maggiormente focalizzato sulla singola impresa, il modello si basa sull'esigenza di riconoscere, isolare e valorizzare specifiche RI interne per poter perseguire elevate *performance*. A tal proposito sarebbe interessante concepire uno strumento atto a mappare le RI interne e valutarne il loro impatto nelle *performance*. Il coinvolgimento dei dipendenti si ritiene fondamentale nell'identificazione e conseguente potenziamento delle RI, con particolare attenzione a ciò che emerge dagli studi di Villalonga (2004) in tema di "core rigidities" e dei potenziali svantaggi che potrebbero derivare da esse. Per questo motivo, il modello considera tre importanti variabili: flessibilità, cambiamento e innovazione (Richey *et al.*, 2008; Gómez e Vargas, 2012), al fine di evitare l'insorgere di correlazioni negative tra RI e *performance*.

Gli assunti sui quali poggia il modello, derivanti dall'analisi della letteratura, descrivono un quadro teorico in continuo divenire che necessita di ulteriori sforzi.

5. Alcuni spunti per future ricerche

Come già evidenziato, il modello interpretativo proposto presenta un'analisi dello stato dell'arte e si propone di analizzare la tematica delle RI da due punti di vista: macro e micro. Da questo quadro emergono alcuni interessanti spunti per ricerche future che possono essere ripartiti in tre ideali gruppi, in relazione a:

1. RI analizzate;
2. campo di osservazione;
3. integrazione con nuovi fenomeni emergenti.

Per quanto riguarda il primo gruppo, dall'analisi del contenuto dei 95 articoli è emerso che le RI maggiormente analizzate sono: capitale umano, conoscenza, reputazione, capitale intellettuale, cultura organizzativa. Tuttavia, in relazione ai cambiamenti che lo scenario socio-economico sta attualmente vivendo, alcune RI ugualmente strategiche appaiono del tutto trascurate o citate solo marginalmente (intelligenza emotiva, creatività, *brand*, brevetti, competenze sociali, abilità linguistiche, resilienza e *serendipity*). Sarebbe interessante analizzare queste RI, il contesto nel quale si manifestano, le modalità di emersione e trasferimento e la valutazione dell'impatto sulle *performance*, in particolare nei mercati internazionali, laddove è determinante sviluppare abilità e competenze sociali e comunicative per la creazione di alleanze strategiche. Degno di

considerazione è anche l'approfondimento di specifiche RI atte a migliorare le relazioni e l'accessibilità a prodotti e servizi a soggetti diversamente abili (Navarro *et al.*, 2014).

Relativamente al secondo gruppo, la prevalenza degli studi non presenta un'analisi accurata delle imprese osservate e del contesto in cui le stesse operano. Sarebbe particolarmente interessante approfondire lo studio delle RI nelle PMI, nelle imprese di medie dimensioni e in quelle più grandi e strutturate. Probabilmente le RI proprie di ciascuna categoria di impresa differiscono dalle altre e ciò potrebbe contribuire al dibattito in tema di asimmetrie di potenziale interno (Miller, 2003). Inoltre, si ritiene rilevante anche un'analisi del contesto nel quale le imprese sono radicate (fattore *milieu*), in particolare per le PMI che hanno una fitta rete di relazioni con il territorio di riferimento e dal quale traggono la prevalenza delle proprie risorse per poter sopravvivere, comprese quelle intangibili tra le quali emergono la reputazione, la popolarità, la fiducia, la notorietà e l'apprezzamento del territorio. In questo senso si contribuirebbe al dibattito esistente in tema di "Societing Reloaded" (Arvidsson e Giordano, 2013) e di "Società Interconnessa" (Dominici, 2014).

Infine, relativamente al terzo gruppo, il trend della letteratura più recente parrebbe suggerire l'integrazione dell'analisi delle RI con i fenomeni di internazionalizzazione delle imprese e di nascita di nuove iniziative imprenditoriali innovative (start up), soprattutto per quanto concerne le risorse relazionali e il capitale intellettuale. A questo andrebbe combinato anche un ulteriore aspetto dettato dalle nuove tendenze del mercato in tema di *green economy* e di flessibilità nei fenomeni innovativi. In questo senso, future ricerche potrebbero, da un lato, contribuire alla *green economy theory* (Rifkin, 2011) e, dall'altro, approfondendo le problematiche legate alle *core rigidities* (Villalonga, 2004) potrebbero contribuire al dibattito in tema di *path dependence* (Arthur, 1994; David, 1994; 2001; Donnelly, 2009).

6. Conclusioni

La tematica delle *risorse intangibili* è rilevante per il mondo accademico e per la realtà delle imprese.

I risultati della presente ricerca hanno contribuito al dibattito sul tema inquadrando il fenomeno e sistematizzando i contributi scientifici che lo hanno delineato. La *review* della letteratura ha infatti, da un lato, presentato il quadro dei principali studi pubblicati dal 1990 al mese di aprile 2017, individuando i principali filoni sui quali gli studiosi si sono soffermati e, dall'altro lato, proposto un modello interpretativo della tematica.

L'originalità della ricerca risiede principalmente su tre elementi: a. spazio temporale ampio che abbraccia diverse fasi della ricerca scientifica e consente di analizzare la tematica partendo da contributi fondamentali e arricchendola di pubblicazioni più recenti; b. utilizzo della locuzione "Intangibles resources" come parola chiave, senza limitare la ricerca all'analisi di specifiche e ben definite risorse immateriali; c. analisi dei contributi scientifici riconducibili in senso lato al *Management* e al *Business*, diversamente da altre *review* della letteratura che si sono focalizzate su *Finance*, *Accounting* e altre aree.

Le principali limitazioni sono rinvenibili nel *database* scelto per l'analisi. Tuttavia, tale problematica è stata parzialmente risolta combinando l'uso di due banche dati che hanno consentito di ampliare il numero e la varietà di articoli da analizzare.

Alla luce della rilevanza della tematica, anche in virtù del particolare momento storico che le imprese stanno vivendo, caratterizzato da risorse limitate e crisi generalizzata, le implicazioni del presente studio sono sia di natura accademica sia di natura pratica.

Per quanto concerne le prime, la presente ricerca contribuisce a incrementare la letteratura manageriale sul tema delle RI offrendo un quadro d'insieme dei contributi scientifici pubblicati su due dei principali *database* utilizzati in campo scientifico. L'individuazione dei principali filoni di ricerca ha consentito di individuare potenziali nuove linee future, che dovrebbero andare a colmare un'esigenza di analisi e approfondimento motivata dalla rilevanza che le RI rivestono per tutte le categorie di imprese. Il modello interpretativo, in particolare, analizzando la tematica da un punto di vista "macro" e "micro", arricchisce la letteratura sistematizzando i contributi esistenti, individuando alcune esigenze e proponendo tre nuovi percorsi di studio che evidenziano l'esistenza di un *framework* teorico in continuo divenire.

Relativamente alle implicazioni pratiche, è importante sottolineare come le imprese siano interessate internamente ed esternamente a misurare e gestire positivamente le proprie RI. Il mondo finanziario, infatti, ruota intorno al concetto di RI e nell'attuale contesto storico, connotato fortemente da limitati capitali, i potenziali investitori sono interessati a conoscere informazioni aggiuntive che un bilancio d'esercizio non è in grado, da solo, di fornire. Conoscere e presentare ai potenziali investitori informazioni sulle proprie RI può creare vantaggi nel mercato finanziario e offrire ulteriori garanzie. Per questo motivo manager e imprenditori sono chiamati a individuare le RI che caratterizzano le proprie imprese, al fine di conoscere gli elementi verso i quali investire risorse. Un'analisi compiuta delle RI proprie di ciascuna impresa, infatti, potrebbe supportare la definizione delle strategie da implementare e consentirebbe di avere probabilità superiori nel reperimento delle fonti di finanziamento, nonché di creare un'immagine esterna conforme alle caratteristiche reali dell'impresa. Le RI potrebbero essere, infatti, fattori di correzione dei modelli di rating. Ciò deriva dal fatto che si tratta di elementi rari e inimitabili che consentono all'impresa di creare un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Indubbiamente la sostenibilità delle iniziative imprenditoriali è una caratteristica dell'impresa fondamentale per l'accesso al credito. Tuttavia, poiché le RI non sono facilmente misurabili e la loro valutazione in bilancio non è semplice proprio alla luce della loro "intangibilità", le imprese sono chiamate a fornire informazioni aggiuntive e a delineare in modo compiuto quali sono le proprie RI. I dettami di Basilea III hanno attribuito facoltà alle banche di individuare le modalità di combinazione tra elementi hard (variabili quantitative e di natura finanziaria) e soft (variabili qualitative e di natura non finanziaria) e poiché le imprese, in particolare quelle di medie e piccole dimensioni, non sempre possiedono adeguate informazioni hard, l'approccio più utile nella valutazione del rischio del credito potrebbe essere quello soft, all'interno del quale le RI giocano un ruolo importante (Quintiliani, 2016).

Bibliografia

Cinzia Dessi
Michela Floris
Il ruolo delle risorse
Intangibili nella letteratura
manageriale. Principali linee
di ricerca e analisi future

- AMBROSINI V., BOWMAN C. (2001), "Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 6, pp. 811-829.
- ANDERSEN O., KHEAM L.S. (1998), "Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study", *International Business Review*, vol. 7, n. 2, pp. 163-184.
- ANDERSON B.S., ESHIMA Y. (2013), "The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n. 3, pp. 413-429.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ A., SÁNCHEZ-MARÍN G. (2005), "Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 3, pp. 287-308.
- AREVALO J.A., ARAVIND D., AYUSO S., ROCA M. (2013), "The Global Compact: An analysis of the motivations of adoption in the Spanish context", *Business Ethics: A European Review*, vol. 22, n. 1, pp. 1-15.
- ARTHUR W.B. (1994), *Increasing returns and path dependence in the economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- ARVIDSSON A., GIORDANO A. (2013), *Societing Reloaded: pubblici produttivi e innovazione sociale*, EGEA, Milano.
- ATHERTON A. (2013), "Organisational 'know-where' and 'know-when': re-framing configurations and distributions of knowledge in organisations", *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 11, n. 4, pp. 410-421.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Reading, MA Massachusetts.
- BARNEY J.B. (2001), "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1, pp. 41-56.
- BAUMEISTER R.F., LEARY M.R. (1997), "Writing narrative literature reviews", *Review of General Psychology*, vol. 1, n. 3, pp. 311-320.
- BECKER G.S. (1994), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education, The University Chicago Press, Chicago.
- BOEHE D.M. (2016), "The internationalization of service firms from emerging economies: An internalization perspective", *Long Range Planning*, vol. 49, n. 5, pp. 559-569.
- BONTIS N., BART C., WAKEFIELD P., KRISTANDL G., BONTIS N. (2007), "Constructing a definition for intangibles using the Resource Based View of the firm", *Management Decision*, vol. 45, n. 9, pp. 1510-1524.
- BONTIS N., DRAGONETTI N.C., JACOBSEN K., ROOS G. (1999), "The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, vol. 17, n. 4, pp. 391-402.
- BRANCO M.C., RODRIGUES L.L. (2006), "Corporate social responsibility and resource-based perspectives", *Journal of Business Ethics*, vol. 69, n. 2, pp. 111-132.
- BRONDONI S.M. (2002), "Comunicazione, performance e sistema delle risorse immateriali d'impresa", *Sinergie*, n. 59, pp. 41-52.

- CAMELO-ORDAZ C., MARTÍN-ALCÁZAR F., VALLE-CABRERA R. (2003), "Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 2, pp. 95-103.
- CAMISÓN C. (2004), "Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness", *Environment and Planning A*, vol. 36, n. 12, pp. 2227-2256.
- CAMISÓN C., VILLAR A. (2009), "Capabilities and propensity for cooperative internationalization", *International Marketing Review*, vol. 26, n. 2, pp. 124-150.
- CAÑIBANO L., GARCIA-AYUSO M., SANCHEZ P. (2000), "Accounting for intangibles: a literature review", *Journal of Accounting Literature*, vol. 19, pp. 102-130.
- CARMELI A. (2004), "Assessing core intangible resources", *European Management Journal*, vol. 22, n. 1, pp. 110-122.
- CARMELI A., AZEROUAL B. (2009), "How Relational Capital and Knowledge Combination Capability Enhance the Performance of Work Units in a High Technology Industry", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 85-103.
- CATALFO P., WULFI. (2016), "Intangibles disclosure in Management Commentary regulation in Germany and Italy", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 17, n. 1, pp. 103-119.
- ČATER T., ČATER B. (2009), "(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance", *Journal for East European Management Studies*, vol. 14, n. 2, pp. 186-209.
- CEPEDA G., VERA D. (2007), "Dynamic Capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective", *Journal of Business Research*, vol. 60, n. 5, pp. 426-437.
- COOPER, H. (1998), *Synthesizing Research: A Guide for Literature reviews*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- CROOK T.R., KETCHEN D.J., COMBS J.G., TODD S.Y. (2008), "Strategic resources and performance: a meta-analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 11, pp. 1141-1154.
- CRUZ-ROS S. (2009), "Multi-item models for evaluating managerial and organizational resources in service firms", *Service Business*, vol. 3, n. 3, pp. 229-257.
- D'AVENI R.A., GUNTHER R.E. (1995), *Hypercompetitive rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, New York
- DAVID P.A. (1994), "Why are institutions the 'carriers of history'? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions", *Structural change and economic dynamics*, vol. 5, n. 2, pp. 205-220.
- DAVID P.A. (2001), "Path dependence, its critics and the quest for 'historical economics'", in Garrouste P., Ioannides S. (Eds.), *Evolution and path dependence in economic ideas: Past and present*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- DEL CANTO J.G., GONZALEZ I.S. (1999), "A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities", *Research Policy*, vol. 28, n. 8, pp. 891-905.
- DENICOLAI S., RAMIREZ M., TIDD J. (2014), "Creating and capturing value from external knowledge: the moderating role of knowledge intensity", *R&D Management*, vol. 44, n. 3, pp. 248-264.

- DÍAZ-FERNÁNDEZ M.C., GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ M.R., SIMONETTI B. (2015), "Top management team's intellectual capital and firm performance", *European Management Journal*, vol. 33, n. 5, pp. 322-331.
- DIEFENBACH, T. (2006), "Intangible resources: a categorial system of knowledge and other intangible assets", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, n. 3, pp. 406-420.
- DIXON-WOODS M., BONAS S., BOOTH A., JONES D.R., MILLER T., SUTTON A.J., SHAW R.L., SMITH J.A., YOUNG B. (2006), "How can systematic reviews incorporate qualitative research? A critical perspective", *Qualitative Research*, vol. 6, n. 1, pp. 27-44.
- DOMINICI P. (2014), *Dentro la società interconnessa*, Franco Angeli, Milano.
- DONNELLY P. (2009), "Focusing on Process and History: Path dependence", in Hogan J., Dolan P., Donnelly P. (Eds.), *Approaches to Qualitative Research: Theory and Its Practical Application*, O.T. Press, Cork, IE.
- DORSCH M.J., CARLSON L. (1996), "A transaction approach to understanding and managing customer equity", *Journal of Business Research*, vol. 35, n. 3, pp. 253-264.
- ELANGO B., PATTNAIK C. (2013), "Response strategies of local firms to import competition in emerging markets", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 12, pp. 2460-2465.
- FERNÁNDEZ-OLMOS M., DÍEZ-VIAL I. (2013), "Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry", *European Management Journal*, vol. 31, n. 2, pp. 196-208.
- FERNÁNDEZ E., MONTES J.M., VÁZQUEZ C.J. (2000), "Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach", *Technovation*, vol. 20, n. 2, pp. 81-92.
- GALBREATH, J. (2005), "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory", *Technovation*, vol. 25, n. 9, pp. 979-987.
- GARCÍA-MERINO J.D., ARREGUI-AYASTUY G., RODRÍGUEZ-CASTELLANOS A., GARCÍA-ZAMBRANO L. (2010), "The intangibles' mindset of CFOs' and corporate performance", *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 8, n. 4, pp. 340-350.
- GARDNER T.M. (2005), "Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 2, pp. 237-256.
- GÓMEZ J., VARGAS P. (2012), "Intangible resources and technology adoption in manufacturing firms", *Research Policy*, vol. 41, n. 9, pp. 1607-1619.
- GOTTFREDSON M., ASPINALL K. (2005), "Innovation versus complexity: What is too much of a good thing?", *Harvard Business Review*, vol. 83, n. 11, pp. 62-71.
- GRANT R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 375-387.
- GRAY D., ROOS G., RASTAS T. (2004), "What intangible resources do companies value, measure, and report? A synthesis of UK and Finnish research", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 1, n. 3, pp. 242-261.
- GU Q., LU X. (2014), "Unraveling the mechanisms of reputation and alliance formation: A study of venture capital syndication in China", *Strategic Management Journal*, vol. 35, n. 5, pp. 739-750.

- GUBBI S.R., AULAKH P.S., RAY S., SARKAR M., CHITTOOR R. (2010), "Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n. 3, pp. 397-418.
- HAANES K., FJELDSTAD Ø. (2000), "Linking intangible resources and competition", *European Management Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 52-62.
- HALL R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 2, pp. 135-144.
- HALL R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 8, pp. 607-618.
- HARRIS J. (2005), "Emerging third world powers: China, India and Brazil", *Race and Class*, vol. 46, n. 3, pp. 7-27.
- HARVEY M.G., LUSCH R.F. (1995), "Expanding the nature and scope of due diligence", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n. 1, pp. 5-21.
- HAYTON, J. C. (2005), "Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures", *R&D Management*, vol. 35, n. 2, pp. 137-155.
- HEJAZI R., GHANBARI M., ALIPOUR M. (2016), "Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q", *Knowledge and Process Management*, vol. 23, n. 4, pp. 259-273.
- HERVAS-OLIVER J.L., RIPOLL-SEMPERE F., MOLL C.B. (2016), "Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs", *Small Business Economics*, vol. 47, n. 2, pp. 507-533.
- HEWITT-DUNDAS N. (2006), "Resource and capability constraints to innovation in small and large plants", *Small Business Economics*, vol. 26, n. 3, pp. 257-277.
- HMIELESKI K.M., CARR J.C., BARON R.A. (2015), "Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 289-312.
- JIANG C.X., YANG Q., LI S., WANG Y. (2011), "The moderating effect of foreign direct investment intensity on local firms' intangible resources investment and performance implications: A case from China", *Journal of International Management*, vol. 17, n. 4, pp. 291-302.
- JIANG X., JIANG F., CAI X., LIU H. (2015), "How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing", *Industrial Marketing Management*, vol. 45, pp. 128-138.
- JONES R.W., KIERZKOWSKI H. (2003), "A Framework For Fragmentation", in *Fragmentation: new production patterns in the world economy*, Arndt K. S.W., Oxford H., Oxford University Press.
- KAUFMANN L., SCHNEIDER Y. (2004), "Intangibles: a synthesis of current research", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, n. 3, pp. 366-388.
- KEMMERER B., WALTER J., KELLERMANN F.W., NARAYANAN V. (2012), "A judgment-analysis perspective on entrepreneurs' resource evaluations", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 8, pp. 1102-1108.
- KIANTO A., ANDREEVA T., PAVLOV Y. (2013), "The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance", *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 11, n. 2, pp. 112-122.

- 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, n. 10, pp. 967-985.
- KUIVALAINEN O., SUNDQVIST S., SAARENKETO S., MCNAUGHTON R.B., D'ANGELO A., MAJOCCHI A., ZUCHELLA A., BUCK T. (2013), "Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample", *International Marketing Review*, vol. 30, n. 2, pp. 80-105.
- LAI Y.L., LIN F.J., LIN Y.H. (2015), "Factors affecting firm's R&D investment decisions", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 4, pp. 840-844.
- LI J.T., TANG Y. (2010), "CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, pp. 45-68.
- MACINNIS D.J. (2011), "A framework for conceptual contributions in marketing", *Journal of Marketing*, vol. 75, n. 4, pp. 136-154.
- MARCUS A.A., ANDERSON M.H. (2006), "A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry?", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, pp. 19-46.
- MARTÍN-DE-CASTRO G., DELGADO-VERDE M., LÓPEZ-SÁEZ P., NAVAS-LÓPEZ J.E. (2011), "Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature", *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n. 4, pp. 649-662.
- MATHWICK C., WIERTZ C., DE RUYTER K. (2008), "Social capital production in a virtual P3 community", *Journal of Consumer Research*, vol. 34, n. 6, pp. 832-849.
- MCMILLAN G., DEEDS L. (1998), "The role of reputation in the recruitment of scientists", *R&D Management*, vol. 28, n. 4, pp. 299-304.
- MEHO L.I., YANG K. (2007), "Impact of data sources on citation counts and rankings of LIS faculty: Web of Science versus Scopus and Google Scholar", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 58, n. 13, pp. 2105-2125.
- MELVILLE N., KRAEMER K., GURBAXANI V. (2004), "Review : Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value", *MIS quarterly*, vol. 28, n. 2, pp. 283-322.
- MÉNDEZ-DURÓN R. (2013), "Do the allocation and quality of intellectual assets affect the reputation of open source software projects?", *Information and Management*, vol. 50, n. 7, pp. 357-368.
- MILLER D. (2003), "An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 10, pp. 961-976.
- MILLER D., SHAMSIE J. (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of management journal*, vol. 39, n. 3, pp. 519-543.
- MOLLOY J.C., CHADWICK C., PLOYHART R.E., GOLDEN S.J. (2011), "Making Intangibles "Tangible" in Tests of Resource-Based Theory A Multidisciplinary Construct Validation Approach", *Journal of Management*, vol. 37, n. 5, pp. 1496-1518.
- MONTRESOR S., VEZZANI A. (2016), "Intangible investments and innovation propensity: Evidence from the Innobarometer 2013", *Industry and Innovation*, vol. 23, n. 4, pp. 331-352.
- MOUSTAGHFIR K. (2009), "How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: are organizational capabilities a missing link?", *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 7, n. 4, pp. 339-355.

- MUSIOLIK J., MARKARD J., HEKKERT M. (2012), "Networks and network resources in technological innovation systems: Towards a conceptual framework for system building", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 79, n. 6, pp. 1032-1048.
- NACHUM L., ZAHEER S. (2005), "The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 8, pp. 747-767.
- NALDI L., DAVIDSSON P. (2014), "Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 5, pp. 687-703.
- NAVARRO S., ANDREU L., CERVERA A. (2014), "Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 5, pp. 813-818.
- NISAR T., MARTIN R., MAY SEITANIDI M. (2007), "Intangible economy: How can investors deliver change in businesses? Lessons from nonprofit-business partnerships", *Management Decision*, vol. 45, n. 5, pp. 853-865.
- NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N. (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, vol. 33, n. 1, pp. 5-34.
- NORMAN P.M., BUTLER F.C., RANFT A.L. (2013), "Resources Matter Examining the Effects of Resources on the State of Firms Following Downsizing", *Journal of Management*, vol. 39, n. 7, pp. 2009-2038.
- OBLOJ T., CAPRON L. (2011), "Role of resource gap and value appropriation: Effect of reputation gap on price premium in online auctions", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 4, pp. 447-456.
- PADGETT R.C., GALAN J.I. (2010), "The effect of R&D intensity on corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 93, n. 3, pp. 407-418.
- PARADKAR A., KNIGHT J., HANSEN P. (2015), "Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities?", *Technovation*, vol. 41-42, n. July-August, pp. 1-10.
- PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, NY Wiley, New York.
- PETTICREW M., ROBERTS H. (2008), *Systematic review s in the social sciences: A practical guide*, NY, John Wiley & Sons, New York.
- PIKE S., ROOS G., MARR B. (2005), "Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations", *R&D Management*, vol. 35, n. 2, pp. 111-124.
- POISSON-DE HARO S., MONTPETIT D. (2012), "Surviving in Times of Turmoil: Adaptation of the Théâtre Les Deux Mondes Business Model", *International Journal of Arts Management*, vol. 14, n. 3, pp. 16-31.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. S2, pp. 95-117.
- QUINTILIANI A. (2016), *Internal rating systems e soft information: Il ruolo degli intangibili e del contesto territoriale nella valutazione del merito creditizio delle PMI*, Franco Angeli, Milano.
- RAITHEL S., SCHWAIGER M. (2015), "The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 945-956.
- RAMALHO W., RESENDE L.M. (2016), "Reputation in public transport service", *Revista Gestão and Tecnologia*, vol. 16, n. 2, pp. 218-237.

- RANGONE A. (1999), "A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises", *Small Business Economics*, vol. 12, n. 3, pp. 233-248.
- RAO H. (1994), "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. S1, pp. 29-44.
- RICHEY R.G., TOKMAN M., SKINNER L.R. (2008), "Exploring collaborative technology utilization in retailer-supplier performance", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 8, pp. 842-849.
- RIFKIN J. (2011), *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*, Palgrave Macmillan, New York.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R. (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 12, pp. 1077-1093.
- RODRIGUEZ J.L., RODRÍGUEZ R.M.G. (2005), "Technology and export behaviour: A resource-based view approach", *International Business Review*, vol. 14, n. 5, pp. 539-557.
- RUBERA G., KIRCA A.H. (2012), "Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 3, pp. 130-147.
- RUMRILL JR. P.D., FITZGERALD S.M. (2001), "Using narrative literature reviews to build a scientific knowledge base", *Work*, vol. 16, n. 2, pp. 165-170.
- SALDAÑA J. (2012), *The coding manual for qualitative researchers*, Sage, London.
- SALMAN N., SAIVES A.L. (2005), "Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation", *R&D Management*, vol. 35, n. 2, pp. 203-215.
- SILVER COLEY L., LINDEMANN E., WAGNER S.M. (2012), "Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 27, n. 8, pp. 611-622.
- SOETANTO D.P., JACK S.L. (2013), "Business incubators and the networks of technology-based firms", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 38, n. 4, pp. 432-453.
- SRIVASTAVA R.K., SHERVANI T.A., FAHEY L. (1998), "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis", *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 1, pp. 2-18.
- STYHRE A. (2004), "Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge", *British Journal of Management*, vol. 15, n. 2, pp. 177-188.
- SURROCA J., TRIBÓ J.A., WADDOCK S. (2010), "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 5, pp. 463-490.
- SWEETLAND S.R. (1996), "Human capital theory: Foundations of a field of inquiry", *Review of Educational Research*, vol. 66, n. 3, pp. 341-359.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- VAN WEELE M., VAN RIJNSOEVER F.J., NAUTA F. (2017), "You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness", *Technovation*, vol. 59, n. January, pp. 18-33.
- VICARI S. (1995), "Verso il resource-based management", in Vicari S. (a cura di) *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano.

- VICARI S., VERONA G. (2000), "La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il resource-based management", *Finanza, Marketing e Produzione*, vol. 18, n. 2, pp. 7-38.
- VILLALONGA B. (2004), "Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 54, n. 2, pp. 205-230.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- WINDSPERGER J. (2004), "Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector", *Journal of Business Research*, vol. 57, n. 12, pp. 1361-1369.
- YANNOPOULOS P. (2011), "Defensive and offensive strategies for market success", *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, n. 13, pp. 1-12.
- ZAKERY A., AFRAZEH A. (2017), "Analysing intellectual capital management and growth based on dynamic modelling", *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 15, n. 1, pp. 101-113.
- ZAMBON S., MARZO G., SCARPINO E. (2016), "Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study", *Journal of Intellectual capital*, vol. 17, n. 1, pp. 27-51.
- ZYGLIDOPOULOS S.C. (2005), "The impact of downsizing on corporate reputation", *British Journal of Management*, vol. 16, n. 3, pp. 253-259.

Academic or professional position and contacts

Cinzia Dessi

Researcher of Management
University of Cagliari - Italy
e-mail: cdesi@unica.it

Michela Floris

Researcher of Management
University of Cagliari - Italy
e-mail: micfloris@unica.it



Competere attraverso il turismo creativo: un'analisi delle preferenze verso la Sicilia¹

Received
22nd August 2016

Revised
13th January 2017

Accepted
26th April 2017

Sonia Caterina Giaccone - Marco Galvagno - Elisa Di Mauro

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro studia le preferenze dei potenziali turisti rispetto ad alcune proposte di esperienze turistiche di tipo creativo in Sicilia.

Metodologia: L'indagine esplorativa è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario compilabile on line da turisti italiani e stranieri non residenti in Sicilia. I dati raccolti sono stati elaborati applicando la conjoint analysis e la segmentazione flessibile.

Risultati: I risultati mostrano la preferenza dei turisti per pacchetti che comprendono la più ampia varietà di esperienze (enogastronomiche, ludiche, sportive, culturali), ed in particolare per quelli con almeno un'esperienza di tipo creativo. Inoltre, l'analisi ha permesso di individuare le caratteristiche di un pacchetto ideale.

Limiti della ricerca: Il principale limite è rappresentato dal fatto che l'indagine è stata condotta con riferimento ad una sola area geografica.

Implicazioni pratiche: Attraverso la segmentazione della domanda, lo studio offre stimoli utili non solo ad imprese turistiche e tour operator per definire prodotti e strategie competitive, ma anche ai policy maker interessati a formulare politiche di marketing territoriale per la valorizzazione dell'offerta turistica.

Originalità del lavoro: La ricerca arricchisce la letteratura sul turismo creativo analizzando le preferenze dei turisti rispetto alle diverse tipologie di esperienze e alla loro combinazione in pacchetti turistici.

Parole chiave: turismo creativo; conjoint analysis; segmentazione; Sicilia; marketing esperienziale

Purpose of the paper: The paper aims to study the preferences of potential tourists about some proposals of creative touristic experiences in Sicily.

Methodology: The exploratory survey was conducted via an online questionnaire administered to Italian and foreign tourists living outside Sicily. The data collected were analysed by applying the conjoint analysis and flexible segmentation.

Results: The results show the preference of tourists for packages including the widest variety of experiences (food and wine, games, sports, cultural), and in particular for those with at least one experience of a creative kind. Furthermore, the analysis allowed to identify the characteristics of an ideal package.

¹ La ricerca alla base del lavoro è stata sviluppata in modo congiunto dagli autori, tuttavia la stesura finale dell'articolo può essere attribuita a Sonia C. Giaccone per i paragrafi 1, 2, 3, 4, 5.1; a Elisa Di Mauro per il paragrafo 5.2; a Marco Galvagno per i paragrafi 5.3 e 6.

Research limitations: *The main limitation is that the survey was conducted with regard to the tourism of a single geographic area.*

Practical implications: *Through the demand segmentation, the research provides useful stimulus not only to tourist companies and tour operators in defining their products and competitive strategies, but also to policy makers interested in formulating regional marketing policies to promote tourism.*

Originality of the paper: *This paper enhances the creative tourism literature analysing the preferences of tourists toward different types of experiences and their combination into tourist packages.*

Keywords: creative tourism; conjoint analysis; segmentation; Sicily; experiential marketing

1. Introduzione

Questo studio affronta il tema del turismo creativo, fondato sulla capacità di una destinazione di offrire un insieme di attività emozionanti e coinvolgenti, che consentano al turista di esprimere la propria creatività, rendendolo co-creatore della sua vacanza (OECD, 2014). Questa forma di turismo rappresenta un'evoluzione del tradizionale turismo culturale, basato sulle risorse materiali del territorio (come i monumenti e di luoghi di interesse storico ed artistico), e si caratterizza per la valorizzazione delle risorse immateriali di una destinazione (come le tradizioni e la cultura locale) e per il ruolo attivo svolto dal turista.

Il valore del turismo creativo risiede nell'integrazione tra esperienza turistica e contenuti creativi, che consente di raggiungere nuovi segmenti di domanda. A tal proposito, una recente ricerca di TripBarometer (2014) ha evidenziato come il principale desiderio dei turisti sia rappresentato dalla ricerca di esperienze uniche e interessanti, che consentano loro di divertirsi e contemporaneamente di allargare i propri orizzonti calandosi nella vita e nella cultura locale dei luoghi visitati.

Ciò crea l'esigenza di adeguare l'offerta turistica delle destinazioni, arricchendola di esperienze creative, al fine di migliorarne l'immagine e la competitività. In tale direzione, l'UNESCO, già dal 2004, ha lanciato il *Creative Cities Network*, al fine di rafforzare la cooperazione tra le città che hanno riconosciuto la creatività come fattore strategico di sviluppo (<http://en.unesco.org/creative-cities/>).

Sebbene quanto evidenziato denoti la crescente rilevanza del fenomeno, il turismo creativo ha ricevuto una limitata attenzione da parte degli studiosi. In particolare, i lavori esistenti si sono concentrati principalmente sugli aspetti teorici e definitivi del fenomeno e sullo studio delle caratteristiche dell'offerta (Richards e Raymond, 2000; Richards, 2011; Richards e Wilson, 2006; Fernandes, 2011; Hull e Sassenberg, 2012), mentre minore attenzione è stata dedicata allo studio del comportamento e delle preferenze della domanda (Tan *et al.*, 2014; Ali *et al.*, 2016). Questo articolo, diversamente da questi ultimi, concentrati principalmente sull'analisi di aspetti psicologici legati alla percezione delle esperienze creative (Tan *et al.*, 2013) e sulla motivazione, la soddisfazione e le intenzioni di

ritorno presso la destinazione (Chang *et al.*, 2014), si propone di analizzare le preferenze dei turisti rispetto alle diverse tipologie di esperienze creative. In particolare, attraverso un'indagine empirica, il lavoro misura l'utilità attribuita alle diverse tipologie di esperienze ed il gradimento rispetto alla loro combinazione all'interno di pacchetti turistici, individuando infine due segmenti di domanda. La ricerca quindi fornisce spunti di riflessione su alcune opportunità di ridefinizione dell'offerta turistica di tipo creativo, al fine di migliorare la competitività del territorio e delle imprese turistiche.

Sonia Caterina Giaccone
Marco Galvagno
Elisa Di Mauro
Competere attraverso
il turismo creativo: un'analisi
delle preferenze verso
la Sicilia

2. La customer experience nella letteratura

L'evoluzione dei modelli di consumo ha innescato un processo di massificazione dei beni, e successivamente anche dei servizi, stimolando la domanda di "esperienze". Ciò è confermato dalla crescente richiesta di emozioni e coinvolgimento alla quale i turisti attribuiscono anche un valore economico progressivamente crescente, che si traduce in una maggiore disponibilità a pagare (Pine e Gilmore, 2000).

Il valore delle esperienze è stato evidenziato nello studio pionieristico di Pine e Gilmore (1998), cui sono seguiti diversi altri contributi che ne hanno enfatizzato l'importanza anche in ambito turistico (Walls *et al.*, 2011; Tung e Ritchie, 2011).

Pine e Gilmore (1998) introducono il tema dell'economia delle esperienze, considerando l'esperienza come una nuova forma di offerta unica. Essa è stata anche considerata come qualcosa di divertente e memorabile (Oh *et al.* 2007; Tung e Ritchie, 2011) che crea coinvolgimento, interesse e discontinuità rispetto alla vita ordinaria. Nel tempo altri studiosi hanno approfondito diversi aspetti della *customer experience*: ad esempio, O'Sullivan e Spangler (1998) pongono l'accento sulla partecipazione ed il coinvolgimento dell'individuo, a livello fisico, mentale, emotivo, sociale e spirituale. Sui diversi livelli di coinvolgimento si soffermano anche Gentile *et al.* (2007), i quali evidenziano la natura olistica e complessa dell'esperienza. Essa si compone di diversi elementi di tipo emozionale, cognitivo, sensoriale, relazionale, valoriale e pratico, la cui interazione determina combinazioni e risultati unici. Gupta e Vajic (1999) interpretano la *customer experience* come una modalità di acquisizione di conoscenza che si verifica attraverso l'interazione con diversi elementi, tra cui l'ambiente, i beni e i servizi percepiti dal consumatore, in un contesto creato dall'impresa. Verhoef *et al.* (2009) evidenziano la natura dinamica della *customer experience*, tenendo conto dell'impatto delle esperienze precedentemente vissute su quelle attuali.

Alcuni elementi ricorrenti che caratterizzano la *customer experience* possono essere quindi ricondotti: da una parte alla natura olistica, straordinaria e memorabile dell'esperienza, dall'altra all'interazione ed al coinvolgimento dell'individuo a diversi livelli, con gli altri individui e con l'impresa.

L'esperienza è dunque di per sé un prodotto complesso, perché si compone di una molteplicità di elementi, alcuni dei quali direttamente controllabili dall'impresa, come l'atmosfera ed il *design* del contesto,

la varietà dei prodotti-servizi offerti, le opportunità di interazione tra dipendenti e con i clienti; altri, invece, non controllabili dall'impresa, poiché strettamente connessi all'individuo, come la motivazione d'acquisto e l'influenza degli altri (Walls *et al.*, 2011; Verhoef *et al.*, 2009).

L'impresa, in particolare, può intervenire sulle percezioni del cliente esponendolo, durante la fruizione dell'esperienza, ad una molteplicità di stimoli, sia di tipo funzionale (relativi ad esempio alle caratteristiche specifiche dell'offerta) che di tipo emozionale (suscitati da cose o dal comportamento delle persone), che si traducono in impressioni e sensazioni (Carbone e Haeckel, 1994; Garg *et al.*, 2010).

In questa direzione, le principali leve per influenzare le percezioni del cliente possono essere ricondotte alla personalizzazione dell'esperienza, che impone all'impresa la flessibilità necessaria per adeguare tempestivamente la propria offerta specifica alle esigenze della domanda (Pencarelli e Forlani, 2011); alla predisposizione di contesto dove l'esperienza possa essere vissuta, definendo opportunamente elementi come l'atmosfera, i colori, i suoni, per impressionare positivamente le percezioni del cliente (Farias *et al.*, 2014) e alla "messa in scena" dell'esperienza, attraverso l'attiva collaborazione dei dipendenti, che, entrando nel personaggio da rappresentare, si comportino come dei veri e propri attori (Maital, 1999).

3. Definizione e caratteristiche del turismo creativo

I primi lavori scientifici che hanno affrontato il tema del turismo creativo sono stati pubblicati negli *Annals of Tourism Research* intorno agli anni Novanta del secolo scorso (Creighton, 1995; Daniel, 1996). In particolare, un numero speciale della rivista nel 1993 è stato dedicato alla produzione di manufatti ed esperienze artistiche (artigianato locale, festival culturali e rappresentazioni teatrali) nell'ambito di attività turistiche (Cohen, 1993; Swain, 1993). Lavori più recenti hanno analizzato il ruolo attivo dei turisti nella co-creazione delle esperienze; ad esempio Gibson e Cornell (2005) hanno studiato il ruolo dei turisti nello sviluppo di forme di spettacoli musicali in giro per il mondo, mentre Buchmann *et al.* (2010) hanno focalizzato la loro attenzione sull'esperienza dei partecipanti a tour turistici legati alle produzioni cinematografiche (Hudson *et al.*, 2006; Jones e Smith, 2005). Tale processo di co-creazione di esperienze autentiche si manifesta anche in alcune attività turistiche più comuni come il consumo di prodotti alimentari della tradizione locale o la partecipazione ad attività tipiche dei luoghi visitati (Morgan *et al.*, 2008; Prebensen e Foss, 2011).

In sintesi, due sono gli approcci seguiti dai primi studi sul turismo creativo. Il primo si concentra sugli aspetti legati alla produzione e all'offerta ed evidenzia l'esigenza da parte degli operatori e delle destinazioni di differenziarsi dai concorrenti predisponendo attività ed esperienze creative collegate alle tradizioni locali (Hull e Sassenberg, 2012). Il secondo, centrato sulla domanda e sul consumo, analizza le percezioni e le motivazioni che spingono il turista a vivere esperienze uniche e tipiche della destinazione visitata (Tan *et al.*, 2013, 2014; Chang *et al.*, 2014).

Secondo Richards (2011), il termine “turismo creativo” fu coniato da Pearce e Butler (1993); tuttavia la prima definizione fu quella di Richards e Raymond (2000), in seguito perfezionata dallo stesso Raymond, che nel 2007 definiva il turismo creativo come “una forma più sostenibile di turismo che offre un’atmosfera autentica di cultura locale per il tramite di laboratori informali, pratici e creativi, che si svolgono in piccoli gruppi nelle case e nei luoghi di lavoro, permettendo ai turisti di esplorare la loro creatività, accostandosi alla popolazione locale”. (p.145). Tale definizione evidenzia l’opportunità offerta al turista di sviluppare la propria creatività attraverso la co-creazione (Prahalad e Ramaswamy, 2000) e la partecipazione attiva ad esperienze che riflettono i tratti tipici della destinazione e gli consentono di sviluppare un più stretto legame con le usanze, le tradizioni e le persone del luogo (Richards, 2011; Hull e Sassenberg, 2012).

La creatività è dunque un tema centrale nel turismo, sia se riguarda il turista che intende distinguersi ed affermare la propria autenticità, sia se si riferisce agli operatori turistici che, a livello di destinazione, progettano l’offerta turistica e le esperienze da proporre ai viaggiatori.

L’esperienza di viaggio si compone di varie tipologie di attività. In relazione al grado di assorbimento o immersione e di partecipazione attiva o passiva, è possibile distinguere diverse dimensioni, che dovrebbero essere tutte presenti perché l’esperienza sia memorabile: l’*intrattenimento*, l’*esperienza estetica*, l’*educazione* e l’*evasione* (Pine e Gilmore, 2000). L’ambito dell’*intrattenimento* comprende ad esempio la partecipazione ad uno spettacolo teatrale o l’ascolto di musica, in cui l’individuo non svolge un ruolo attivo ma l’esperienza viene captata e “assorbita” dalla sua mente. L’*esperienza estetica*, sebbene non implichi la partecipazione attiva del soggetto, ne sollecita le emozioni e ne comporta l’immersione, poiché il soggetto entra dentro l’esperienza e ne viene coinvolto in modo fisico e/o virtuale, come ad esempio avviene in occasione di una visita di un museo o di un’escursione naturalistica. Le esperienze di *educazione*, quali l’apprendimento di uno studente, implicano un assorbimento della persona ed un suo coinvolgimento attivo necessario per potere accrescere le proprie conoscenze. Infine, l’*evasione* implica una partecipazione attiva dell’individuo ed una immersione profonda nell’esperienza, come nel caso della partecipazione ad un corso di cucina o ad una vendemmia.

Sebbene il turismo creativo offra al viaggiatore tutte e quattro le tipologie di esperienze richiamate, è evidente come una netta prevalenza sia da attribuire alle componenti di *evasione* e di *educazione* (Richards e Raymond, 2001).

A tal fine, occorre da una parte individuare le determinanti ed i livelli della qualità ricercata dai turisti in esperienze di tipo creativo (Brunetti, 1999), poiché da essi dipende il gradimento per i singoli servizi fruiti e la soddisfazione complessiva del viaggio; dall’altra, individuare le azioni da attuare sull’offerta al fine di generare un *gap* positivo tra qualità percepita, legata ai contenuti ed alle modalità di erogazione del servizio ed interazione con il cliente, e qualità attesa (Brunetti, 1999; Pine e Gilmore 2000). Quest’ultima dipende da una molteplicità di fattori, alcuni dei quali legati al turista stesso, come la motivazione del viaggio, le informazioni detenute e le precedenti esperienze, altri manovrabili dagli operatori turistici, come

il prezzo e l'attività di comunicazione. Un'offerta di turismo creativo di qualità, in grado di garantire una qualità percepita non inferiore a quella attesa, può rappresentare una risorsa distintiva ed inimitabile e pertanto un fattore competitivo per la destinazione (Richards, 2011; Richards e Wilson, 2006) e per la sua immagine (Beerli e Martin, 2004). La sfida per le imprese turistiche locali e per i *tour operator* è quindi quella di riuscire a progettare pacchetti-vacanza con una armoniosa varietà di esperienze coinvolgenti per soddisfare pienamente il turista, rinsaldare il suo legame con il territorio e stimolare la sua propensione a farvi ritorno (Richards, 2011).

4. Le opportunità competitive del turismo creativo e la progettazione di pacchetti esperienziali

Nella valorizzazione dell'offerta di turismo creativo di un territorio, un ruolo particolarmente rilevante è svolto dai *tour operator*. Se le proposte di viaggio sono ben strutturate e contengono servizi ed esperienze di qualità, possono generare un vantaggio competitivo per le imprese del territorio, contribuendo anche al benessere dei residenti (Croce e Perri, 2008).

La progettazione di un pacchetto turistico creativo necessita in primo luogo della conoscenza del sistema delle risorse materiali e immateriali che, evolvendo nel tempo in sinergia con il sistema di relazioni tra gli attori locali, contribuisce a definire l'identità del territorio. Inoltre, un pacchetto creativo deve opportunamente integrare i servizi di base (alloggio, trasporto, ristorazione ed altre attività creative) con alcune esperienze di evasione che, consentendo al turista di vivere dal di dentro il luogo e dividerne emozioni, tradizioni, abitudini e tipicità, contribuiscano a rendere unico e memorabile il ricordo complessivo del viaggio (Kim, 2010; Kim *et al.*, 2010).

Nella definizione di un itinerario occorre individuare un tema conduttore che conferisca unicità all'esperienza, creando il collegamento con il territorio, le sue risorse, le sue storie e tradizioni (Pencarelli e Forlani, 2011). La durata del soggiorno ed il periodo di svolgimento della vacanza sono elementi importanti da definire, che influenzano a loro volta la lunghezza/articolazione del percorso, il mezzo di trasporto da selezionare ed il numero di tappe e soste da effettuare (Croce e Perri, 2008). Un altro fattore critico è la scelta dei luoghi da visitare (musei, monumenti) e delle esperienze da proporre. In particolare, due criteri guida per selezionare gli operatori dell'offerta da coinvolgere in pacchetti turistici creativi (come ad esempio le cantine dove organizzare degustazioni, le aziende alimentari dove svolgere lezioni di cucina, le aziende agricole in cui partecipare alla vendemmia) sono: l'accessibilità (sia virtuale, attraverso il sito web e la comunicazione sui *social network*, sia in senso fisico, legata ad esempio all'esistenza di segnaletica stradale, illuminazione e disponibilità di aree di parcheggio) e l'accoglienza. Quest'ultima si riferisce alle caratteristiche degli ambienti, da quelli di produzione a quelli utilizzati per la degustazione o la commercializzazione, in cui il turista può seguire la materia prima dal campo (o dall'allevamento), osservare e partecipare ad alcuni processi

di lavorazione, assaggiare il prodotto finito ed, infine, avere la possibilità di acquistarlo; ma soprattutto alla professionalità e alla capacità di coinvolgimento del personale che accoglie e accompagna i turisti durante la permanenza in azienda, aiutandoli a comprendere i processi e ad apprezzare i prodotti realizzati, all'interno di un ambiente accogliente ed amichevole (Croce e Perri, 2008).

Sonia Caterina Giaccone
Marco Galvagno
Elisa Di Mauro
Competere attraverso
il turismo creativo: un'analisi
delle preferenze verso
la Sicilia

5. Un'analisi empirica delle preferenze dei turisti in Sicilia

5.1 Obiettivi e metodologia della ricerca

L'obiettivo della ricerca è quello di indagare le preferenze di potenziali turisti rispetto ad alcune proposte di pacchetti esperienziali-creativi in Sicilia. Ciò al fine di comprendere, da una parte il gradimento complessivo di pacchetti turistici caratterizzati da diverse tipologie di attività, dall'altra l'utilità attribuita alle specifiche esperienze ed ai livelli in cui tali esperienze possono essere proposte.

L'analisi è di tipo esplorativo e intende rispondere a tre principali domande di ricerca.

D1: Quali sono le preferenze dei viaggiatori rispetto ad alcuni pacchetti turistici esperienziali-creativi?

D2: Qual è l'importanza riconosciuta dai viaggiatori alle singole componenti presenti nei pacchetti turistici esperienziali-creativi?

D3: Quale utilità è associata dai turisti ai livelli alternativi previsti per ciascuna componente del pacchetto?

Le tre domande di ricerca sono consequenziali tra loro e presentano un crescente grado di analiticità. Con la prima si intendono indagare le preferenze dei turisti rispetto a differenti offerte integrate, comprendenti sia elementi tradizionali (come albergo e prezzo) che esperienziali-creativi, rispettando così la natura omnicomprensiva delle forme di turismo creativo (Richards, 2011). Essa mira a conoscere il giudizio di gradimento dei potenziali turisti sulla vacanza nel suo complesso. La seconda domanda di ricerca riguarda nello specifico l'importanza attribuita a ciascuna componente (es. esperienza enogastronomica) dei pacchetti proposti, con l'intento di capire quanta importanza i potenziali viaggiatori diano ai contenuti esperienziali e/o creativi. Infine, la terza domanda di ricerca intende comprendere l'utilità associata alle diverse scelte all'interno di ciascuna tipologia di esperienza (es. lezione di cucina tipica, partecipazione alla vendemmia, visita in cantina con degustazione).

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di potenziali turisti interessati ad un viaggio in Sicilia e la successiva analisi delle valutazioni fornite su alcuni ipotetici pacchetti turistici esperienziali-creativi.

Premesso che la valutazione di un pacchetto turistico da parte del cliente avviene attraverso un processo mentale in cui l'utilità complessiva è funzione della combinazione delle utilità attribuite alle singole componenti, e che il cliente percepisce il pacchetto nel suo insieme, senza riuscire ad esplicitare l'utilità attribuita a ciascuna di esse, si è scelto di

utilizzare la tecnica della *conjoint analysis*, che consente di determinare l'utilità associata alle singole componenti di un prodotto, attraverso una logica di scomposizione della sua valutazione complessiva (Furlan e Martone, 2011). Tale tecnica permette, altresì, di pervenire a valutazioni complessive su pacchetti alternativi non sottoposti al giudizio dei clienti, consentendo così di individuare le caratteristiche di un possibile pacchetto ideale o l'utilità di componenti non sottoposte a valutazione.

Infine, sui risultati della *conjoint analysis* è stata svolta un'analisi di segmentazione, che ha consentito di identificare due segmenti di potenziali turisti in Sicilia, caratterizzati da esigenze e comportamenti differenti.

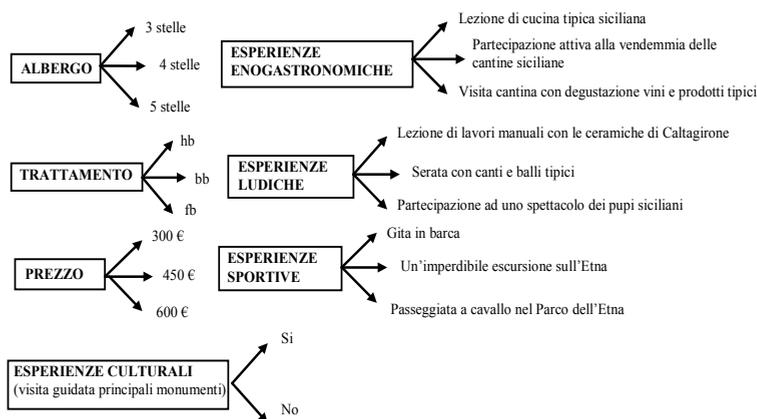
5.2 La struttura del questionario

La raccolta dei dati è stata fatta attraverso la somministrazione di un questionario, compilabile *on line* e disponibile in lingua italiana ed inglese, ad un campione di 228 turisti italiani e stranieri non residenti in Sicilia.

Il questionario si articola in tre parti principali. La prima rileva alcune caratteristiche comportamentali dei rispondenti, ad esempio: l'importanza attribuita a fattori come "arte e cultura", "esperienze enogastronomiche", "divertimento" e "sport" nella scelta della destinazione in cui trascorrere una vacanza; le modalità di acquisizione delle informazioni (internet, telefono, di persona), di organizzazione della vacanza (fai da te o viaggio organizzato); le preferenze sulla compagnia in viaggio (da soli, in coppia, con amici); la frequenza, la durata media dei viaggi e il periodo preferito. La seconda parte propone tredici pacchetti turistici, di tipo esperienziale-creativo, rispetto a cui i rispondenti sono stati chiamati ad esprimere una valutazione complessiva. La terza parte identifica alcuni caratteri socio-demografici dei rispondenti (genere, età, residenza, professione, struttura familiare) e la volontà degli stessi di effettuare un viaggio in Sicilia.

Le principali componenti inserite nei pacchetti sono sette, ciascuna delle quali è stata articolata in tre livelli (Fig. 1).

Fig. 1: Le componenti dei pacchetti esperienziali-creativi proposti nel questionario



Fonte: Ns. elaborazione

I pacchetti possono dunque presentare diverse combinazioni di: *albergo* a tre, quattro o cinque stelle; *trattamento* di mezza pensione (HB), sola colazione (BB) o pensione completa (FB); *prezzo*, di 300, 450 o 600 euro. Al fine di semplificare l'analisi, la *durata del soggiorno* è stata fissata in quattro giorni e tre notti per tutti i pacchetti.

Per quanto riguarda le esperienze proposte (di tipo *enogastronomico*, *ludico*, *sportivo* e *culturale*), le specifiche attività inserite nei pacchetti sono state individuate tenendo conto della classificazione concettuale delle esperienze fornita da Pine e Gilmore (2000) e dei successivi contributi della letteratura relativi alla loro operazionalizzazione (Oh *et al.*, 2007; Kim, 2014; Tan *et al.*, 2013; Ali *et al.*, 2016), i quali hanno individuato le componenti di ciascuna tipologia di esperienza. Sulla base di ciò, e con il contributo di alcuni *tour operator*, sono state selezionate le attività da inserire nei pacchetti da sottoporre agli intervistati, tenendo in considerazione, da una parte la reale disponibilità nell'offerta turistica del territorio, dall'altra la necessità di assicurare, all'interno dei pacchetti, un *mix* delle diverse tipologie di esperienze. Quindi, tra le *esperienze enogastronomiche* sono stati proposti corsi di cucina tipica, visite in cantina con degustazione, partecipazione alla vendemmia; tra le *esperienze ludiche* vi sono lezioni di lavori manuali, serate con canti e balli tipici o spettacoli folkloristici. Le *esperienze sportive* includono una gita in barca, un'escursione sull'Etna o una passeggiata a cavallo; infine, le *esperienze culturali*, quali visite guidate ai principali monumenti e musei, sono state inserite soltanto in alcuni pacchetti, per verificare se ci sia un interesse verso i pacchetti comprensivi anche di tali attività non configurabili tipicamente come esperienze di tipo creativo.

Tab. 1: Le tipologie di esperienze proposte nei pacchetti turistici

	ATTIVITA' PREVISTE	TIPOLOGIA ESPERIENZE
Esperienze enogastronomiche	Lezione di Cucina tipica siciliana	Evasione
	Partecipazione attiva alla vendemmia nelle cantine siciliane	Evasione
	Visita in cantina con degustazione vini e prodotti tipici	Educazione/Evasione
Esperienze ludiche	Lezione di lavori manuali con le ceramiche di Caltagirone	Evasione
	Serata con canti e balli tipici	Intrattenimento
	Spettacolo dei pupi siciliani	Intrattenimento
Esperienze sportive	Gita in barca	Estetica/Educazione
	Escursione sull'Etna	Estetica/Educazione
	Passeggiata a cavallo nel parco dell'Etna	Evasione
Esperienza culturale	Visita guidata dei principali monumenti	Educazione/Estetica

Fonte: Ns. elaborazione

Utilizzando il software SPSS, si è ricavato il disegno ortogonale contenente diciotto *card*, dalle quali, al fine di eliminare ripetizioni e prezzi fuorvianti, sono state selezionate le tredici incluse nel questionario. Gli

elementi che compongono le 13 *card* sono sinteticamente riportati nella tabella seguente.

Tab. 2: I pacchetti inseriti nel questionario

Albergo	Prezzo (euro)	Esperienza enogastronomica	Esperienza ludica	Esperienza sportiva	Tratt.to	Card
5 stelle	450	lezione di cucina	spettacolo pupi	Etna	BB	1
4 stelle	450	vendemmia	lavori manuali	Etna	FB	2
3 stelle	300	vendemmia	lavori manuali	cavallo	BB	3
4 stelle	300	lezione di cucina	spettacolo pupi	cavallo	BB	4
3 stelle	450	vendemmia	spettacolo pupi	cavallo	FB	5
5 stelle	600	visita cantina	canti tipici balli	cavallo	FB	6
4 stelle	300	visita cantina	lavori manuali	gita barca	BB	7
4 stelle	450	vendemmia	canti tipici balli	Etna	HB	8
5 stelle	600	vendemmia	spettacolo pupi	gita barca	HB	9
5 stelle	450	visita cantina	lavori manuali	cavallo	HB	10
4 stelle	450	lezione di cucina	lavori manuali	gita barca	HB	11
4 stelle	300	visita cantina	canti tipici balli	Etna	HB	12
4 stelle	450	visita cantina	spettacolo pupi	gita barca	FB	13

Fonte: Ns. elaborazione

Le diverse combinazioni di pacchetti sono state presentate sotto forma di locandine dai colori vivaci, utilizzando immagini rappresentative per identificare una stessa attività contenuta in più *card*; ciò al fine di aiutare il rispondente ad individuare rapidamente le alternative già a livello visivo. Tutte le locandine presentano, nel medesimo ordine, le componenti del pacchetto: prima l'albergo, poi il trattamento, le esperienze culturali, enogastronomiche, sportive, ludiche e, in posizione centrale, il prezzo. Gli intervistati hanno espresso per ciascuna locandina un giudizio di gradimento su una scala da 1 (non mi piace assolutamente) a 9 (mi piace tantissimo).

Il questionario è stato divulgato utilizzando un metodo *snowball*, al fine di raggiungere quanti più soggetti in Italia ed all' estero, purché non siciliani. Delle 228 risposte pervenute, 193 sono state quelle del tutto complete e dunque utilizzabili ai fini dell'analisi.

5.3 I risultati dell' indagine

5.3.1 Il profilo dei rispondenti e le preferenze di viaggio

Il campione di intervistati è composto da 128 femmine e 65 maschi; in prevalenza si tratta di soggetti tra i 45 e i 64 anni, tuttavia è rilevante anche la fascia dei 35-44 anni; 115 di essi hanno figli. La maggior parte dei rispondenti (98% circa) ha mostrato interesse verso la possibilità di fare una vacanza in Sicilia.

I rispondenti provengono quasi esclusivamente dall' Europa (96%) e risiedono per la maggior parte in Italia (62, 2%), Regno Unito (12, 4%) e Germania (7, 3%).

Per quanto concerne la situazione occupazionale, la maggior parte ha dichiarato di lavorare come dipendente (46, 1%) o come libero professionista (28%).

Con riferimento alle abitudini di viaggio, la tabella seguente mostra media e deviazione standard per le domande in questione, alle quali sono state attribuite valutazioni su una scala da 1 a 9.

Sonia Caterina Giaccone
 Marco Galvagno
 Elisa Di Mauro
 Competere attraverso
 il turismo creativo: un'analisi
 delle preferenze verso
 la Sicilia

Tab. 3: Le abitudini di viaggio dei rispondenti

DOMANDE	ALTERNATIVE	MEDIA	DEV. STD
Quanto influiscono queste variabili nella scelta di una destinazione?	Cultura	7,70	1,559
	Enogastronomia	6,42	2,150
	Divertimento	5,99	2,173
	Sport	4,17	2,635
Quanto influiscono queste variabili nella scelta di una vacanza in Sicilia?	Cultura	7,86	1,600
	Enogastronomia	7,13	2,111
	Divertimento	5,79	2,341
	Sport	3,97	2,601
Organizzazione vacanza	Info web	7,33	2,208
	Info telefono	5,17	2,690
	Fai da te	6,11	2,610
	Tour operator	4,72	2,698
	Prenota sul sito	5,67	2,689
	Prenota con email	5,80	2,680
	Prenota al telefono	5,01	2,870
Durata della vacanza	Weekend	5,72	2,877
	Settimana	6,61	2,469
	Più di una Settimana	5,48	3,151
Periodo della vacanza	Dicembre-Febbraio	4,32	2,805
	Marzo-Maggio	5,93	2,693
	Giugno-Agosto	6,63	2,740
	Settembre-Novembre	5,92	2,750

Fonte: Ns. elaborazione

Le prime due domande sulle variabili che influiscono nella scelta di una destinazione mostrano la prevalenza della *cultura*, dell'*enogastronomia* e del *divertimento*, mentre minore importanza è riservata allo *sport*.

Per quanto riguarda le modalità di organizzazione della vacanza, la maggior parte dei rispondenti dichiara che, nella fase iniziale della ricerca di informazioni, preferisce utilizzare Internet piuttosto che contatti telefonici o personali; inoltre non mostra evidenti preferenze tra il ricorso ad operatori specializzati (*tour operator*/agenzie di viaggio) e l'approccio fai da te. Non si rileva una preferenza marcata neanche sulle modalità di prenotazione: sebbene la più apprezzata sia quella tramite *email* o ricorrendo alla sezione "prenota" del sito web di interesse, non distanti nelle preferenze sono i contatti telefonici e di persona.

Il 23% ha dichiarato di preferire un periodo di vacanza più lungo di una settimana. Il periodo preferito per le partenze è quello estivo tra giugno e agosto, sebbene anche i periodi primaverili ed autunnali riscuotano apprezzamento.

Dall'analisi delle risposte per fasce di età dei rispondenti sono emerse alcune differenze nelle abitudini e nelle preferenze rispetto alla vacanza. Per i turisti fino ai 24 anni (prevalentemente studenti), il *divertimento* riveste un'importanza decisiva nella scelta della destinazione, mentre

meno rilevanti sono la *cultura*, l'*enogastronomia* e lo *sport*. Con specifico riferimento ad una vacanza in Sicilia, cresce il valore medio riconosciuto al fattore enogastronomico. L'organizzazione è principalmente "fai da te"; i giovani preferiscono muoversi con gli amici (per gli italiani è ricorrente il viaggio in coppia) ed organizzare la vacanza tramite l'uso del web e delle *email* per le prenotazioni.

La fascia di età compresa tra i 25 e i 44 anni attribuisce elevata importanza alla *cultura* e all'*enogastronomia*, ricerca informazioni su internet e preferisce organizzare la vacanza in maniera autonoma prenotando via *email*. I viaggiatori si muovono generalmente in coppia o con amici, la maggior parte senza figli.

Per quanto riguarda la fascia di età tra i 45 e i 64 anni, le valutazioni sulle determinanti per la scelta di una destinazione (la Sicilia in particolare) sono analoghe a quelle delle altre fasce. Cambiano piuttosto le modalità di organizzazione del viaggio, non tanto per quanto attiene la raccolta di informazioni, quanto per il venir meno del *gap* nelle preferenze tra "fai da te" e viaggio organizzato. Le vacanze vengono fatte in prevalenza in famiglia o in coppia, in genere sono della durata di una settimana o più ed il periodo preferito è quello di giugno-agosto. Importanti cambiamenti sulle modalità di organizzazione della vacanza si evidenziano invece per il gruppo degli over 65, che mostra di preferire il viaggio organizzato dal *tour operator*. Le vacanze sono prevalentemente svolte con la famiglia e con amici per una settimana o anche più ed il periodo preferito è quello tra settembre e novembre.

5.3.2 La risposta di gradimento verso i pacchetti esperienziali-creativi

Con riferimento alla valutazione sui 13 pacchetti proposti nel questionario, rispetto ai quali gli intervistati sono stati chiamati ad esprimere complessivamente il loro gradimento su una scala da 1 a 9, la tabella seguente sintetizza le risposte evidenziando i valori medi, la mediana, la moda e la deviazione standard ricavati, considerando le risposte in maniera aggregata.

Tab. 4: Valutazione dei pacchetti turistici esperienziali-creativi

PACCHETTI	MEDIA	MEDIANA	MODA	DEV. STD
Card 1	6,59	7	8	2,072
Card 2	6,06	6	7	2,150
Card 3	6,17	7	7	2,224
Card 4	5,99	6	7	2,143
Card 5	5,74	6	6	2,126
Card 6	5,45	6	5	2,402
Card 7	7,10	8	8	1,782
Card 8	6,14	7	7	2,111
Card 9	5,68	6	7	2,224
Card 10	5,64	6	6	2,006
Card 11	6,21	7	7	2,092
Card 12	6,37	7	8	2,308
Card 13	6,44	7	7	2,010

Fonte: Ns. elaborazione

Le valutazioni medie dei pacchetti variano tra 5 e 7, ma i più apprezzati sono quelli omnicomprendivi, che presentano, oltre alle componenti esperienziali-creative, quella culturale (assente nei pacchetti n. 2, 4, 10). Il pacchetto preferito è il settimo, che registra un gradimento medio pari a 7, 10, moda e mediana pari ad 8 e valori di deviazione standard più contenuti, rispetto anche alle altre soluzioni.

Sonia Caterina Giaccone
 Marco Galvagno
 Elisa Di Mauro
 Competere attraverso
 il turismo creativo: un'analisi
 delle preferenze verso
 la Sicilia

Fig. 2: Pacchetto esperienziale preferito dal campione - Card 7



Fonte: Ns. elaborazione

La componente creativa di questo pacchetto propone una “visita in cantina con degustazione” come esperienza enogastronomica, la “lezione di lavori manuali” come esperienza ludica e una “gita in barca” come esperienza sportiva. Il pacchetto propone altresì un’esperienza culturale di tipo tradizionale consistente nella visita guidata ai principali monumenti.

Hanno riscosso elevato gradimento anche i pacchetti 1, 3, 8, 11, 12, 13, caratterizzati da una combinazione di diverse esperienze (enogastronomiche, ludiche, sportive e culturali) e dalla presenza di attività creative (corso di cucina, lavori manuali, partecipazione alla vendemmia ecc.), che realizzano il massimo coinvolgimento del turista.

Quanto emerso è coerente con il pensiero di Richards (2011), secondo il quale il viaggiatore riconosce utilità ad offerte turistiche caratterizzate dalla presenza di attività creative.

5.3.3 I risultati della conjoint analysis: valore degli attributi e stima delle utilità

La *conjoint analysis* applicata alle valutazioni dei pacchetti consente di stabilire l’importanza riconosciuta a ciascuna componente del pacchetto ed il livello preferito della stessa.

Il *prezzo* emerge come la componente più rilevante (circa il 24%), pertanto si ritiene possa svolgere un ruolo critico nella scelta del pacchetto, sebbene, proprio in virtù della differenziazione e della personalizzazione dei servizi proposti, l’applicazione di un prezzo più elevato sia generalmente

accettata dai clienti. Pertanto, pur consapevoli che la competitività nel business del turismo creativo non possa essere perseguita attraverso una politica di prezzi al ribasso, tale risultato fa comunque riflettere sulla necessità di riuscire a trovare un equilibrio nel prezzo tra l'offerta e la tipologia di domanda.

Gli altri fattori osservati, specificamente il *trattamento* (17%), l'*esperienza sportiva* (16%), le esperienze *enogastronomica, ludica e la categoria di albergo* (14%) non presentano elevati scostamenti nelle valutazioni e appaiono dunque rilevanti in modo simile nella composizione di un pacchetto turistico esperienziale-creativo. Perciò, diventa critico il contributo dell'operatore turistico nel selezionare opportunamente le diverse esperienze per la composizione di un pacchetto competitivo.

Una volta evidenziata l'importanza di ciascun attributo del pacchetto, l'analisi è stata approfondita mostrando quale livello di ciascuno di essi fosse maggiormente gradito ai rispondenti.

Nell'ambito dell'*esperienza enogastronomica*, la "visita in cantina" è preferita rispetto alla "lezione di cucina tipica siciliana" ed alla "partecipazione attiva alla vendemmia". Dell'*esperienza ludica* è stato espresso un maggiore gradimento per i "lavori manuali", seguiti dallo "spettacolo dei pupi siciliani" e dalla "serata con canti e balli tipici". Nell'ambito dell'*esperienza sportiva* si rileva una preferenza per "l'escursione sull'Etna" e per la "gita in barca", rispetto alla "passeggiata a cavallo". Il *trattamento* preferito risulta il "b&b" seguito dalla "pensione completa" e dalla "mezza pensione". La categoria preferita è il "3 stelle", seguita dal "4 stelle" e dal "5 stelle".

Tab. 5: Stima delle utilità

		Stima di utilità*	Errore std.
Esperienza enogastronomica	corso di cucina	-0,112	0,164
	vendemmia	-0,118	0,124
	visita in cantina	0,230	0,207
Esperienza ludica	lavori manuali	0,049	0,112
	canti e balli tipici	-0,077	0,191
	spettacolo pupi	0,028	0,146
Esperienza sportiva	gita in barca	0,191	0,168
	escursione sull'Etna	0,257	0,167
	passeggiata a cavallo	-0,447	0,096
Trattamento	bed & breakfast	0,415	0,242
	mezza pensione	-0,244	0,113
	pensione completa	-0,171	0,212
Categoria albergo	3 stelle	-0,174	0,231
	4 stelle	-0,347	0,461
	5 stelle	-0,521	0,692
Prezzo	300 Euro	-0,025	0,358
	450 Euro	-0,049	0,358
	600 Euro	-0,074	0,716
(Costante)		6,543	0,329

* I valori inseriti nella colonna "stima di utilità" non vanno intesi come valori assoluti, ma come valori relativi.

Attraverso le stime di utilità, è stato possibile individuare le caratteristiche del pacchetto ideale, che prevede una visita in cantina come *esperienza enogastronomica*, lo svolgimento di lavori manuali come *esperienza ludica* e un'escursione sull'Etna, come *esperienza sportiva*. La categoria di *albergo* preferita è il 3 stelle con *trattamento b&b*, al prezzo di 300 euro.

Quanto evidenziato, tuttavia, non sarebbe completo se non si considerassero insieme l'importanza relativa e lo scarto di utilità per ciascun attributo. In particolare, il fatto che il prezzo abbia l'importanza relativa maggiore, ma che lo scarto tra le utilità dei differenti livelli sia molto basso rispetto a quello degli altri fattori, indica che, seppur esso sia considerato importante nella valutazione del pacchetto, la differenza tra il prezzo più basso e quello più alto non è poi così elevata e non esiste una differenza netta tra i rispondenti con riferimento a tale attributo. Lo *sport*, al contrario, ha un'importanza relativa media, ma presenta un elevato scarto di utilità tra le differenti alternative. In questo caso esiste una notevole differenza tra i rispondenti per quanto riguarda l'utilità assegnata a ciascuna alternativa, quindi occorrerà riservare particolare attenzione nella scelta delle attività sportive del pacchetto, in quanto, allontanandosi dalla soluzione preferita, si rischia di soddisfare solo una parte dei clienti e lasciare insoddisfatti gli altri. Alla luce di quanto detto, le variabili con il più ampio scarto di utilità (nel nostro caso l'esperienza sportiva e quella ludica) sono le più delicate da gestire, poiché una scelta inopportuna dell'alternativa rischia di non offrire la massima utilità al turista. In riferimento alle alternative con il maggior scarto di utilità, dunque, sarebbe preferibile segmentare la clientela ed offrire pacchetti differenziati.

5.3.4 La segmentazione dei potenziali turisti

L'utilizzo della *cluster analysis* ha consentito di segmentare i rispondenti rispetto alle preferenze espresse nei confronti dei pacchetti alternativi. In particolare, sono stati individuati due segmenti di potenziali turisti, il *cluster 1* composto da 93 soggetti e denominato "*tradizionalisti*", il *cluster 2* composto da 100 soggetti e denominato come "*moderni*". Applicando nuovamente la *conjoint analysis* a ciascuno dei segmenti individuati, è stato possibile indagare le soluzioni preferite da ciascuno di essi.

Per il *cluster* dei *tradizionalisti*, il pacchetto ideale comprende la "visita in cantina", lo "spettacolo dei pupi siciliani", l'"escursione sull'Etna" e il soggiorno in hotel "3 stelle" con *trattamento "b&b"* al prezzo di "600 euro".

Per il *cluster* dei *moderni*, il pacchetto ideale è composto dalla "visita in cantina", dai "lavori manuali", dal "escursione sull'Etna" e dal soggiorno in un albergo "5 stelle" con *trattamento "b&b"* al prezzo di "300 euro".

Ciò che emerge è che, mentre il segmento dei *tradizionalisti* mostra disponibilità a pagare di più senza avanzare pretese sulla categoria dell'alloggio, quello dei *moderni*, invece, preferisce soluzioni di alloggio elitarie ma è orientato al risparmio.

Al fine di delineare i profili di ciascun segmento, sono state predisposte delle tabelle a doppia entrata che mettessero in relazione le risposte degli appartenenti ai due segmenti con le domande del questionario. L'analisi

non ha evidenziato differenze nette per tutte le domande, ed in particolare la *cultura* e l'*enogastronomia* si confermano le principali motivazioni di viaggio in Sicilia, per gli appartenenti ad entrambi i *cluster*. I principali elementi di differenza tra i due segmenti riguardano l'età e l'organizzazione della vacanza. Con riferimento all'età, il segmento dei *tradizionalisti* è per il 69% costituito da soggetti con più di 44 anni, mentre il segmento dei *moderni* è per il 58% composto da soggetti fino ai 44 anni. Questi dati socio-demografici sono coerenti con i comportamenti di viaggio dei due segmenti, infatti i *tradizionalisti* sono più propensi ad utilizzare strumenti di contatto tradizionali, come il telefono, e preferiscono affidarsi ad un *tour operator* per organizzare e prenotare la vacanza; i *moderni*, invece, mostrano una più spiccata preferenza per l'uso del web e privilegiano il "fai da te" per l'organizzazione del viaggio. La tabella seguente mostra gli ambiti comportamentali in cui sono state rilevate le principali differenze tra i *cluster*.

Tab. 6: *Caratteristiche comportamentali dei cluster*

Comportamenti di viaggio	Tradizionalisti	Moderni
Informazioni tramite web	75, 2%	76%
Informazioni tramite telefono o di persona	40, 9%	35%
Fai da te	25, 9%	66%
Tour operator	68, 8%	26%
Prenotazione tramite web	20, 5%	61%
Prenotazione tramite telefono o di persona	60, 2%	29%
Viaggia solo	8, 6%	9%
Viaggia in coppia	61, 2%	63%
Viaggia con la famiglia	48, 4%	49%
Viaggia con amici	41, 9%	39%

Fonte: Ns. elaborazione

6. Considerazioni conclusive, contributi e limiti della ricerca

Il *trend* attuale della domanda turistica evidenzia una sempre più spiccata preferenza verso esperienze ad elevato coinvolgimento fisico ed emozionale che, proponendo attività soprattutto di *evasione* ed *educazione*, contribuiscano a rendere il viaggio memorabile. Pertanto, una maggiore attenzione verso l'implementazione di forme di turismo creativo (Richards, 2011), potrebbe generare opportunità competitive per la destinazione turistica. In tale direzione, è necessaria, da una parte, la conoscenza delle preferenze e delle aspettative dei turisti, dall'altra, la capacità degli operatori di progettare offerte specifiche e pacchetti che, valorizzando le risorse, le tradizioni e le tipicità del territorio, propongano una soddisfacente combinazione di servizi ed esperienze.

A tal proposito, l'indagine condotta ha consentito di analizzare le preferenze dei potenziali viaggiatori rispetto ad alcuni pacchetti turistici e alle diverse attività di tipo creativo proposte al loro interno.

Il campione di riferimento ha individuato nella cultura e nell'enogastronomia i principali "motori" di un viaggio in Sicilia. Esso mostra di preferire i pacchetti che comprendono la più ampia varietà di esperienze (enogastronomiche, ludiche, sportive, culturali), e in particolare quelli con almeno un'esperienza di tipo creativo.

L'analisi di segmentazione ha evidenziato, inoltre, una differenza di preferenze legata all'età dei turisti. I meno giovani, cd. *tradizionalisti*, preferiscono rivolgersi ai *tour operator* e sono disposti a pagare di più per avere una vacanza che li coinvolga al massimo, senza avanzare pretese sulla categoria dell'alloggio. I più giovani, cd. *moderni*, invece, utilizzano soluzioni fai da te e cercano di risparmiare, pur preferendo alberghi di più elevata categoria.

Questa ricerca offre contributi di tipo sia teorico che pratico. In primo luogo essa arricchisce la letteratura sul turismo creativo, contribuendo a colmare il *gap* di conoscenza sulle preferenze e sui comportamenti d'acquisto rispetto alle diverse tipologie di esperienze creative. In secondo luogo, l'analisi empirica condotta ha consentito di ricavare l'utilità associata alle diverse componenti dei pacchetti proposti, di individuare il pacchetto turistico ideale e di segmentare i potenziali turisti rispetto ai comportamenti ed alle preferenze di tipo creativo.

Infine il lavoro, evidenziando le tipologie di esperienze preferite dai potenziali turisti con riferimento al territorio siciliano, offre indicazioni utili alle aziende operanti in ambito turistico su alcune scelte che potrebbero svilupparne la competitività: alle imprese turistiche che intendano arricchire e migliorare la propria offerta specifica, rendendola maggiormente attrattiva rispetto alle nuove esigenze manifestate dal mercato; ai *tour operator*, nella selezione delle esperienze per la composizione dei pacchetti creativi. In una prospettiva più ampia di *destination management*, la ricerca offre informazioni e stimoli ai *policy maker* affinché, nella formulazione di politiche di marketing territoriale, possano, da una parte, indirizzare lo sviluppo dell'offerta territoriale verso attività di tipo creativo, coinvolgendo in questa direzione le imprese e le organizzazioni attive sul territorio, dall'altra rivedere le scelte di posizionamento enfatizzando la componente creativa dell'offerta territoriale che rappresenta un fattore rilevante di attrattiva turistica.

Questa ricerca presenta tuttavia alcuni limiti, che suggeriscono l'opportunità di ulteriori approfondimenti. Un primo limite è rappresentato dal fatto che l'indagine è stata condotta con riferimento ad una specifica area geografica di destinazione, quella siciliana. Un secondo limite risiede nel fatto che, al fine di non rendere troppo complessa l'analisi, si è scelto di articolare i differenti attributi che costituiscono i pacchetti turistici in soli tre livelli, supponendo, inoltre, un soggiorno non più lungo di quattro giorni.

Nuovi approfondimenti della ricerca potrebbero riguardare, da una parte, l'estensione dell'analisi ad altri contesti territoriali, al fine di comprendere quanto le preferenze espresse dai turisti siano influenzate dalle peculiarità dei territori, dall'altra, l'ampliamento dello spettro di attività creative inserite nei pacchetti sottoposti alla valutazione dei potenziali turisti.

Bibliografia

- ALI F., RYU K., HUSSAIN K. (2016), "Influence of experiences on memories, satisfaction and behavioral intentions: A study of creative tourism", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 33, n. 1, pp. 85-100.
- BEERLI A., MARTIN J.D. (2004a), "Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis - a case study of Lanzarote, Spain", *Tourism Management*, vol. 25, n. 5, pp. 623-636.
- BRUNETTI F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova.
- BUCHMANN A., MOORE K., FISHER D. (2010), "Experiencing film tourism: Authenticity & fellowship", *Annals of Tourism Research*, vol. 37, n. 1, pp. 229-248.
- CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (1994), "Engineering customer experiences", *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, pp. 8-19.
- CHANG L.L., BACKMAN K.F., CHIH HUANG Y. (2014), "Creative tourism: a preliminary examination of creative tourists' motivation, experience, perceived value and revisit intention", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 8, n. 4, pp. 401-419.
- COHEN E. (1993), "The heterogeneization of a tourist art", *Annals of Tourism Research*, vol. 20, n. 1, pp. 138-163.
- CREIGHTON M.R. (1995), "Japanese craft tourism: Liberating the crane wife", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 2, pp. 463-478.
- CROCE E., PERRI G. (2008), *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio, territorio*, Franco Angeli, Milano.
- DANIEL Y.P. (1996), "Tourism dance performances authenticity and creativity", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 4, pp. 780-797.
- FARIAS S.A., AGUIAR E.C., MELO F.V.S. (2014), "Store atmospherics and Experiential Marketing: a conceptual framework and research propositions for an extraordinary Customer experience", *International Business Research*, vol. 7, n. 2, pp. 87-99.
- FERNANDES C. (2011), "Cultural planning and creative tourism in an emerging tourist destination", *International Journal of Management Cases*, vol. 13, n. 3, pp. 629-636.
- FURLAN R., MARTONE D. (2011), *La Conjoint analysis per la ricerca sociale e di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- GARG R., RAHMAN Z., KUMAR I. (2010) "Evaluating a model for analysing methods used for measuring customer experience", *Database Marketing and Customer Strategy Management*, vol. 17, n. 2, pp. 78-90.
- GENTILE C., SPILLER N., NOCI G. (2007), "How to sustain the Customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer", *European Management Journal*, vol. 25, n. 5, pp. 395-410.
- GIBSON C., CONELL J. (2005), *Music and tourism: on the road again (vol. 19)*, Channel View Publications, Clevedon, UK.
- GUPTA S., VAJIC M. (1999), "The contextual and dialectical nature of experiences" in Fitzsimmons J., Fitzsimmons M. (eds.), *New service development*, Thousand Oaks, , pp. 33-51, Sage, CA.
- HUDSON S., RITCHIE J.B. (2006), "Film tourism and destination marketing: The case of Captain Corelli's Mandolin", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 3, pp. 256-268.

- HULL J.S., SASSENBERG U. (2012), "Creating new cultural visitor experiences on islands: Challenges and opportunities", *Journal of Tourism Consumption and Practice*, vol. 4, n. 2, pp. 91-110.
- JONES D., SMITH K. (2005), "Middle earth meets New Zealand: Authenticity and location in the making of The Lord of the Rings", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 5, pp. 923-945.
- KIM J.H. (2010), "Determining the factors affecting the memorable nature of travel experiences", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 27, n. 8, pp. 780-796.
- KIM J.H. (2014), "The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences", *Tourism Management*, n. 44, pp. 34-45.
- KIM J.H., RITCHIE J.R., TUNG V.W.S. (2010), "The effect of memorable experience on behavioral intentions in tourism: A structural equation modeling approach", *Tourism Analysis*, vol. 15, n. 6, pp. 637-648.
- LEWIS R.R., CHAMBERS R.E. (2000), *Marketing leadership in hospitality, Foundations and Practices*, 3rd ed., Wiley, New York.
- MAITAL S. (1999), "The Experience Economy: Work is theatre & every business a stage", *Sloan Management Review*, vol. 40, n. 4, pp. 93-95.
- MORGAN M., WATSON P., HEMMINGTON N. (2008), "Drama in the dining rooms: Theatrical perspectives on the foodservice encounter", *Journal of Foodservices*, n. 19, pp. 111-118.
- O'SULLIVAN E., SPANGLER K. (1998), *Experience marketing: strategies for a new millennium*, Venture Publishing, State College, PA.
- OECD (2014), "Tourism and the Creative Economy", OECD Studies on Tourism, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>
- OH H., FIORE A.M., JEOUNG M. (2007), "Measuring experience economy concepts: tourism applications", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 2, pp. 119-132.
- PEARCE D.G., BUTLER R.W. (1993), *Tourism research: Critiques and challenges*, Routledge, London.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2011), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 232-277.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 4, pp. 97-105.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PREBENSEN N.K., FOSSL. (2011), "Coping and co-creating in tourist experiences", *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, n. 1, pp. 54-67.
- RAYMOND C. (2007), "Creative tourism New Zealand: The practical challenges of developing creative tourism", in Richards G. and Wilson J. (Eds.), *Tourism, Creativity and Development*, Routledge, London, pp. 145-157.
- RICHARDS G. (2000), "Tourism and the World of Culture and Heritage", *Tourism Recreation Research*, vol. 25, n. 1, pp. 1-31.
- RICHARDS G. (2011), "Creativity and Tourism- The State of art", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4, pp. 1225-1253.
- RICHARDS G., RAYMOND C. (2000), "Creative Tourism", *ATLAS News*, n. 23, pp. 16-20.

Sonia Caterina Giaccone
 Marco Galvagno
 Elisa Di Mauro
 Competere attraverso
 il turismo creativo: un'analisi
 delle preferenze verso
 la Sicilia

- RICHARDS G., WILSON J. (2006), "Developing creativity in tourist experiences: a solution to the serial reproduction of culture?", *Tourism Management*, vol. 27, n. 6, pp. 1209-1223.
- SWAIN M.B. (1993), "Women producers of ethnic arts", *Annals of Tourism Research*, vol. 20, n. 1, pp. 32-51.
- TAN S.K., KUNG S.F., LUH D.B. (2013), "A model of 'creative experience' in creative tourism", *Annals of Tourism Research*, n. 41, pp. 153-174.
- TAN S.K., LUH D.B. KUNG S.F. (2014), "A taxonomy of creative tourists in creative tourism", *Tourism Management*, vol. 42, pp. 248-259.
- TRIPBAROMETER (2014), "Psicologia del viaggiatore - Rendiconto globale", IPSOS.
- TUNG V.W.S., RITCHIE J.R.B. (2011), "Exploring the essence of memorable tourism experiences", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4, pp. 1367-1386.
- VERHOEF C., LEMON K.N., PARASURAMAN A., ROGGEVEEN A., TSIROS M., SCHLESINGER L.A. (2009), "Customer experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 31-41.
- WALLS A.R., OKUMUS F., WANG Y.R., KWUN D.J.W. (2011), "An epistemological view of consumer experiences", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, n. 1, pp. 10-21.

Academic or professional position and contacts

Sonia Caterina Giaccone
Researcher of Management
University of Catania - Italy
e-mail: s.giaccone@unict.it

Marco Galvagno
Associate Professor of Management
University of Catania - Italy
e-mail: mgalvagno@unict.it

Elisa Di Mauro
M.Sc. in Management
University of Catania - Italy
e-mail: elydimauro@virgilio.it



Le cause della crisi d'impresa. Analisi dei fattori di crisi delle grandi imprese in Amministrazione Straordinaria¹

Received
10th December 2015

Revised
12th October 2016

Accepted
12th September 2017

Alberto Falini

Abstract

Obiettivo del paper: L'obiettivo del lavoro consiste nella valutazione delle principali determinanti della crisi delle grandi imprese in Amministrazione Straordinaria. Ciò allo scopo di verificare se tali fattori risultino coerenti con i modelli esplicativi descritti dalla letteratura.

Metodologia: Il set delle variabili qualitative è stato costruito sulla base delle evidenze della letteratura internazionale. Due distinti gruppi di ricerca hanno valutato la presenza e la rilevanza di ciascuna variabile con riferimento a 86 gruppi societari. Il giudizio di sintesi sulle cause della crisi di ciascuna impresa deriva dal confronto analitico delle valutazioni condotte dai due gruppi.

Risultati: La crisi delle imprese indagate risulta determinata da fattori endogeni, prevalentemente di tipo strategico, e da squilibri patrimoniali a carattere strutturale. Lo studio conferma la sostanziale coerenza tra le principali determinanti della crisi e le fattispecie di fallimento organizzativo descritte dalla letteratura economica.

Limiti della ricerca: I risultati presentati devono essere intesi come prima fase di un più ampio processo di valutazione che incorpori le ulteriori variabili del fallimento organizzativo. La ricerca analizza inoltre imprese che si collocano in fasi particolarmente avanzate della crisi.

Implicazioni pratiche: I risultati dell'indagine costituiscono il principale input informativo per la predisposizione di strumenti idonei a prevedere l'evoluzione della crisi.

Originalità del lavoro: Il lavoro introduce un modello di valutazione delle determinanti della crisi basato sul confronto analitico di giudizi elaborati sulla base di fonti informative eterogenee. Inoltre, lo studio verifica con riferimento alle grandi imprese italiane la valenza esplicativa dei costrutti teorici elaborati dalla letteratura.

Parole chiave: fallimento organizzativo; determinanti della crisi; grandi imprese; Amministrazione Straordinaria

¹ L'indagine di cui si dà conto in questa sede si inserisce nell'ambito di un più ampio progetto di ricerca realizzato in virtù di una collaborazione tra il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia (oggi Dipartimento di Economia e Management), la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università "La Sapienza" di Roma e il Ministero dello Sviluppo Economico. L'ambizioso obiettivo della ricerca consiste nell'identificazione degli elementi chiave per esprimere una valutazione sull'efficacia della procedura di Amministrazione Straordinaria nelle diverse fasi in cui si articola il processo di gestione delle crisi.

Purpose of the paper: The aim of the paper is the evaluation of the main determinants of the crisis of large companies under extraordinary administration in order to verify if these factors are consistent with the explanatory models described in the literature.

Methodology: The qualitative variables of the research are based on the systematization of the international literature. Two distinct research groups have evaluated the presence and relevance of each variable with respect to 86 corporate groups. The analytical comparison between the two groups has led to the overall assessment.

Findings: The crisis of the analyzed companies is primarily determined by endogenous strategic factors and imbalances in the capital structure. The study confirms that the main determinants of the crisis are consistent with the models of the business failure described in the economic literature.

Research Limits: Additional empirical researches are required to assess the other variables of the business failure. In addition, the research analyses companies suited in the very advanced stages of the crisis.

Practical Implications: The findings are the most important input for the implementation of tools to predict the evolution of the crisis.

Originality of the paper: The research is based on an assessment model of the crisis' determinants based on an analytical comparison of evaluations made on the basis of heterogeneous sources of information. In addition, the study confirms the validity of the theoretical constructs developed by the literature with regard to the analyzed large Italian companies.

Key words: business failure; determinants of the crisis; large enterprises; Extraordinary Administration

1. Introduzione

Il fenomeno della crisi aziendale presenta una rilevante connotazione strategica. La crisi può infatti essere interpretata come esito di un processo degenerativo nel corso del quale l'impresa progressivamente perde la sua capacità di produrre valore (Guatri, 1995; Bertoli, 2000) a causa di un sostanziale disallineamento tra lo sviluppo strategico dell'organizzazione e l'evoluzione del suo ambiente di riferimento (Chowdhury e Sheppard, 2005). Tale prospettiva assegna al management la responsabilità di garantire, in ogni fase della vita aziendale, l'armonico sviluppo dell'impresa attraverso un opportuno bilanciamento tra le esigenze, talvolta opposte, di ottimizzazione delle risorse esistenti e di rinnovamento, anche radicale, del complessivo patrimonio delle competenze aziendali (Starbuck *et al.*, 1978; Volberta e Baden-Fuller, 1996; Pandit, 1998).

Il riconoscimento della valenza strategica della crisi pone enfasi sul suo carattere multidimensionale; il processo di gestione della crisi risulta infatti fortemente dipendente sia da condizioni di contesto che da fattori *firm specific* (economico-finanziari ma anche organizzativi, strategici, culturali e di *leadership*) (Danovi, 2003; Danovi e Quagli, 2010). Ai fini di una corretta gestione del processo, occorre pertanto giungere alla piena comprensione delle variabili che determinano, con differente intensità e

secondo percorsi talvolta non lineari, la crisi aziendale: l'analisi delle cause della crisi rappresenta una condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per la realizzazione di interventi correttivi funzionali al ripristino della capacità dell'impresa di creare valore (Guatri, 1995; Wilkinson e Mellahi, 2005; Falini, 2008; Trahms *et al.*, 2013).

In questa prospettiva, il presente contributo si propone di identificare e valutare i fattori che hanno variamente concorso alla determinazione della traiettoria di declino e crisi sperimentata dalle grandi imprese italiane ammesse alla procedura di Amministrazione Straordinaria nel periodo 2000-2010. La domanda alla quale il lavoro intende dare risposta è se tali fattori risultino coerenti con le "forme tipiche" del fallimento organizzativo descritte dalla letteratura internazionale pur a fronte delle peculiarità dimensionali, strategiche e organizzative delle grandi imprese italiane. Da questo punto di vista, l'ambito di analisi cui il presente lavoro si riferisce è fortemente rappresentativo; si può infatti ragionevolmente assumere che i tratti caratteristici della crisi delle imprese oggetto di indagine costituiscano una buona approssimazione dei connotati assunti dal "fenomeno crisi" con riferimento alle grandi imprese italiane considerate nel loro complesso. L'Amministrazione Straordinaria è infatti la procedura riservata alle grandi imprese in crisi in presenza di effettive possibilità di recupero dell'equilibrio economico².

Le evidenze empiriche dello studio assumono rilievo sia sotto il profilo dell'azione manageriale che ai fini dell'avanzamento teorico. Da un lato, l'identificazione di eventuali caratteristiche tipiche del fallimento organizzativo può contribuire a migliorare la capacità diagnostica e quindi anche l'efficacia dell'intervento correttivo. Dall'altro, la verifica degli schemi interpretativi della crisi attraverso la loro applicazione ad un contesto caratterizzato da rilevanti specificità quale è quello italiano consentirebbe un importante avanzamento del processo di generalizzazione necessario alla costruzione di un modello teorico univoco per l'interpretazione delle crisi aziendali.

Il lavoro è organizzato come segue. Il paragrafo 2 è dedicato alla *review* della letteratura internazionale sul tema della crisi d'impresa e delle sue cause. In tale quadro, il riferimento alle specifiche caratteristiche del tessuto produttivo italiano e, in particolare, del comparto delle grandi imprese è alla base della formulazione delle ipotesi di ricerca. Il paragrafo 3 descrive la metodologia dell'indagine; sono pertanto descritte le variabili rilevate e le relative modalità di valutazione. Nel paragrafo 4 è esposta l'analisi statistica dei dati, mentre il paragrafo 5 accoglie la discussione sui risultati della ricerca e la sintesi degli stessi. Il paragrafo 6 esprime infine le considerazioni conclusive dell'Autore, le implicazioni e le limitazioni dello studio.

² L'Amministrazione Straordinaria è disciplinata dal D. Lgs. 270/99 (c.d. "Prodi bis") e dal D.L. 347/2003 (c.d. "Decreto Marzano"). In particolare, la Prodi bis prevede tra i requisiti di accesso un numero di dipendenti non inferiore alle 200 unità e debiti non inferiori ai due terzi sia del totale attivo che dei ricavi di vendita dell'ultimo esercizio. I requisiti del Decreto Marzano si sostanziano invece in un organico non inferiore alle 500 unità e un'esposizione debitoria non inferiore a 300 milioni di euro.

2. Le cause della crisi: il quadro teorico

La letteratura di management riconosce la criticità della fase di analisi ed interpretazione delle determinanti della crisi stante l'inevitabile interconnessione tra le cause delle difficoltà aziendali, le azioni correttive e gli *outcome* della strategia di *turnaround* (Schendel *et al.*, 1976; Hofer, 1978; Cameron *et al.*, 1987; D'Aveni, 1989; Pearce e Robbins, 1992; Barket e Mone, 1994; Sudarsanam e Lai, 2001; Park e Mezias, 2005; Musteen *et al.*, 2011). Gli approcci analitici proposti sono riconducibili a due fondamentali posizioni dottrinali, focalizzate rispettivamente sui fattori di crisi esterni all'impresa o interni ad essa (Cameron *et al.*, 1987). Da un lato si collocano coloro che, in ottica deterministica, pongono l'accento sulla rilevanza dei fattori ambientali (i c.d. *environmental jolt*) quali cause della crisi che inevitabilmente sfuggono alla sfera di influenza del management (Burns e Stalker, 1961; McGahn e Porter, 1997; Scott, 1992; Nelson, 1994). La crisi aziendale è quindi determinata da cambiamenti ambientali quali le discontinuità tecnologiche (Dowell e Swaminathan, 2006), le crisi settoriali (Pennings *et al.*, 1998), la sfavorevole evoluzione di variabili macroeconomiche, i cambiamenti socio-demografici e i mutamenti normativi (Scott, 1992; Sheppard, 1994).

Il pieno riconoscimento del ruolo strategico assunto dall'organo decisionale costituisce invece l'elemento cardine dei postulati teorici coerenti con la c.d. prospettiva volontaristica. In tale ambito si collocano gli studi che individuano nella compagine manageriale le variabili in grado di incidere con maggiore rilevanza sulla capacità dell'impresa di rispondere con tempestività alle istanze di cambiamento (D'Aveni, 1989; Wiesenfeld *et al.*, 2008). In sintesi, l'approccio volontaristico interpreta la "spirale del declino" in termini di resistenze al cambiamento e *path dependency* generate da errori di valutazione e/o implementazione strategica (Argenti, 1976).

A ben vedere, l'approccio dicotomico suesposto costituisce una rappresentazione semplicistica delle cause della crisi (Wilkinson e Mellahi, 2005; Chowdhury e Sheppard, 2005; Falini, 2011). La gran parte delle crisi aziendali è infatti ascrivibile a un insieme complesso di fattori, che contestualmente afferiscono all'ambiente, all'impresa e alle modalità di interazioni tra questa e il suo contesto di riferimento (Slatter e Lovett, 1999). Il riconoscimento di tale complessità è alla base di numerosi tentativi di "tipizzazione" della crisi aziendale, i cui principali tratti sono sintetizzati nella Tabella 1.

In termini generali, le cause del fallimento organizzativo sono ascritte ad una serie di precondizioni che riguardano la traiettoria di sviluppo dell'impresa, le caratteristiche del management, la cultura organizzativa e l'attitudine al cambiamento. In funzione di tali caratteristiche, i casi di crisi vengono ricondotti a quattro fattispecie. La prima (Tipo 1) descrive la traiettoria degenerativa tipica di imprese giovani, incapaci di superare la fase iniziale di sviluppo a causa della inesperienza del management. Le imprese giovani sono inoltre spesso caratterizzate da una limitata legittimazione esterna e la scarsa fiducia di alcune fondamentali categorie di *stakeholder* (*in primis*, banche, fornitori e clienti) può ostacolare il processo di ristrutturazione.

Tab. 1: Gli archetipi del fallimento organizzativo. Sintesi della letteratura

Alberto Falini
Le cause della crisi
d'impresa. Analisi dei fattori
di crisi delle grandi imprese
in Amministrazione
Straordinaria

Tipologie di fallimento	Variabili chiave	Autori
Tipo 1 (Tadpole) Start-up fallimentari	<ul style="list-style-type: none"> - management inadeguato e inesperto - investimenti inappropriati, errori di pianificazione - incapacità di sviluppare un vantaggio competitivo - indebitamento elevato - indicatori finanziari insoddisfacenti 	Argenti (1976) Brudel e Schussler (1990) Burgelman (1991) Fichman e Levintahl (1991) Richardson <i>et al.</i> , (1994) Kale e Arditi (1998) Thornhill e Amit (2003) Ooghe e De Prijcker (2006)
Tipo 2 (Drowned Frog) Eccesso di ambizioni	<ul style="list-style-type: none"> - valutazioni ottimistiche, sovrastima della domanda - over-trading ed eccesso di crescita - management competente, dominante e carismatico - eccesso di indebitamento 	Argenti (1976) Mills (1992) Richardson <i>et al.</i> , (1994) Audia <i>et al.</i> , (2000) Probst e Raisch (2005) Ooghe e De Prijcker (2006)
Tipo 3 (Boiled Frog) Incapacità di adattamento Imprese "apatiche"	<ul style="list-style-type: none"> - indisponibilità al cambiamento, management lassista e inattivo - errori di posizionamento strategico e di marketing - influenza di stakeholder esterni - forte riduzione del fatturato e delle quote di mercato - indicatori finanziari insoddisfacenti 	Argenti (1976) Thornhill and Amit (2003) Probst e Raisch, (2005) Ooghe e De Prijcker (2006) Crutze e Van Caillie (2008)
Tipo 4 (Bullfrog)	<ul style="list-style-type: none"> - manager dominante e spregiudicato - utilizzo di asset aziendali per promuovere ambizioni personali - frodi e comportamenti illeciti 	Richardson <i>et al.</i> , (1994) Bollen <i>et al.</i> , (2005) Crutze e Van Caillie (2008)

Fonte: elaborazione dell'Autore

Il fallimento di Tipo 2 connota le imprese che hanno in passato sperimentato *performance* brillanti e sono spesso guidate da manager ambiziosi, autorevoli e carismatici. In questo caso, è lo stesso successo, spesso conseguito in tempi rapidi, che definisce i presupposti della crisi. Il management diviene infatti autoreferenziale e talvolta spregiudicato. L'implementazione di strategie di sviluppo particolarmente ambiziose e aggressive, di norma eccedenti le risorse disponibili, è causa di squilibri patrimoniali che divengono in breve insostenibili³. I passati successi possono inoltre alterare la percezione della crisi, spesso attribuita a fattori esterni di tipo congiunturale.

La terza tipologia (Tipo 3) coinvolge in prevalenza imprese mature che hanno per anni evidenziato *performance* stabili e soddisfacenti, divenendo un importante punto di riferimento per lo sviluppo socio-economico

³ La traiettoria della crisi è caratterizzata, nella fase iniziale, da risultati particolarmente brillanti. Le performance favoriscono l'accesso al capitale di debito, che diviene la fonte di finanziamento prevalente. Gli sforzi compiuti per sostenere la crescita si traducono in un processo di diversificazione che indebolisce le originarie fonti del vantaggio competitivo. Tipicamente, pur a fronte di un fatturato in espansione, l'impresa registra la rapida contrazione dei margini del conto economico. In tale quadro, eventi quali l'inversione del ciclo economico o la contrazione del credito bancario fungono da "trigger events", rendendo la crisi manifesta. Per approfondimenti si veda Richardson *et al.* (1994).

locale e/o nazionale. Per queste imprese, la ragione fondamentale della crisi è l'incapacità di adattamento di fronte a cambiamenti strutturali che interessano il settore di riferimento. Il management tende a trascurare i segnali della crisi poiché interpreta le dinamiche ambientali in funzione di paradigmi divenuti obsoleti. Le nuove dinamiche erodono progressivamente la competitività dell'impresa determinando una sostanziale contrazione dei livelli di fatturato; la struttura produttiva diviene eccedente e la maggiore incidenza dei costi rende insoddisfacente la marginalità aziendale. La forte legittimazione sociale di cui godono queste imprese è talvolta fonte di vincoli ulteriori poiché le espone all'azione di gruppi di pressione (sindacati, banche, attore pubblico) che possono ostacolare gli interventi correttivi. L'analisi della letteratura consente di individuare una quarta tipologia di fallimento aziendale (Tipo 4) che va assumendo crescente rilevanza. Essa caratterizza imprese che in passato hanno conseguito *performance* eccellenti e che risultano dominate da manager potenti. I leader di tali organizzazioni perseguono in prevalenza finalità personalistiche distogliendo risorse all'organizzazione. L'azione manageriale è spesso definita come non etica e talvolta illecita e fraudolenta.

2.1 Crisi d'impresa e dimensione aziendale

La focalizzazione del presente contributo sulle imprese di maggiori dimensioni impone un approfondimento dell'effetto prodotto dalla scala dimensionale sul processo di manifestazione e gestione della crisi. A tal proposito, la letteratura evidenzia come le grandi imprese risultino di norma meno esposte al rischio di fallimento rispetto a quelle più piccole (Mellahi e Wilkinson, 2004)⁴. Ciò dipende, in primo luogo, dalla maggiore disponibilità di risorse qualificate, che da un lato amplia la capacità dell'impresa di "resistere" ai cicli economici avversi e dall'altro si traduce in un numero maggiore di opzioni strategiche esercitabili nella fase di attuazione degli interventi correttivi (Levinthal, 1991; Bumgardner *et al.*, 2011)⁵.

La dimensione aziendale incide inoltre sulle variabili da cui trae origine il processo di crisi. In termini generali, la crisi delle imprese minori tende ad essere alimentata in prevalenza da fattori connessi alla debolezza del

⁴ Tale considerazione non appare tuttavia conclusiva. Alcuni studi evidenziano infatti come siano soprattutto le grandi imprese ad essere esposte al rischio di default grave e definitivo qualora la loro sopravvivenza venga a dipendere non già da un vantaggio competitivo ma da "fattori inefficienti" quali l'eccessivo potere contrattuale, i canali finanziari privilegiati e le differenti forme di aiuto esterno dettate dalla valutazione politica e sociale degli effetti del fallimento. Sul punto si veda, con specifico riferimento alle imprese italiane, lo studio condotto da Bottazzi e Tamagni (2011).

⁵ Tra i vantaggi connessi alla grande dimensione la letteratura identifica (Mitchel, 1994; Audia e Greve, 2006; Carreira e Silva, 2010): l'accesso privilegiato alle risorse finanziarie, lo sfruttamento delle economie di scala, la possibilità di esercitare un maggiore potere contrattuale nei confronti di clienti, fornitori e finanziatori, la disponibilità di risorse da destinare agli investimenti in *asset* reputazionali, i quali consolidano la capacità dell'impresa di attrarre le risorse di maggior valore, in particolare sotto il profilo manageriale e degli *skill* professionali.

processo decisionale e alla incompetenza/inadeguatezza del management. In altre parole, il processo di crisi delle piccole imprese assume sovente i tratti caratteristici dei fallimenti di *Tipo 1* (Brüderl e Schüssler, 1990).

La crescita dimensionale alimenta, per contro, la complessità dei fenomeni che riguardano la vita dell'impresa: l'origine della crisi è spesso da ricercare in un insieme complesso di fattori eterogenei che interagiscono reciprocamente così da imporre l'adozione di schemi interpretativi necessariamente multidimensionali (Heracleous e Werres, 2016). In particolare, la crescita dimensionale e il connesso ampliamento della dotazione di risorse rendono maggiormente articolata la relazione tra variabili endogene ed esogene, incidendo sulla percezione del rischio e quindi sulla reazione dell'impresa a fronte di una progressiva riduzione delle *performance* aziendali. Particolarmente significativi sono al riguardo i contributi sulla c.d. inerzia organizzativa (Hannan e Freeman, 1984) che evidenziano come le grandi imprese siano sovente soggette a vincoli strutturali di tipo burocratico che riducono l'efficienza delle comunicazioni e del processo decisionale traducendosi in rilevanti ostacoli al cambiamento. In un contesto instabile e incerto, le resistenze al cambiamento producono un inevitabile disallineamento tra le caratteristiche dell'ambiente esterno, la strategia dell'impresa e il suo patrimonio di risorse e competenze (Heracleous e Werres, 2016). L'inerzia organizzativa è causa di una graduale "deriva verso la crisi" coerente con i fallimenti di *Tipo 3*: il management interpreta il cambiamento incrementale che l'ambiente di riferimento va sperimentando sulla base di paradigmi ormai datati (Johnson, 1988). Nelle grandi imprese, tale tendenza risulta accentuata dalle inevitabili rigidità burocratiche e culturali che si esprimono attraverso la difesa dello *status quo*, l'orientamento alla gerarchia anziché al mercato, il prevalere di un approccio negoziale alla soluzione dei problemi.

Nelle imprese di maggiori dimensioni, inoltre, gli effetti del disallineamento strategico da cui trae origine il processo di crisi sono sovente determinati da "persistenza strategica disfunzionale", in funzione della quale, coerentemente con la traiettoria di declino descritta dai fallimenti di *Tipo 2*, le imprese tendono a riprodurre le strategie di sviluppo che in passato si sono dimostrate di successo (Audia e Locke, 2000). Come evidenziato dalla letteratura, le imprese che hanno sperimentato questa tipologia di crisi sono spesso rappresentate da organizzazioni medio-grandi, cresciute molto rapidamente in virtù di strategie aggressive. Sotto il profilo della *governance*, nonostante l'intenso processo di sviluppo, queste imprese sono tipicamente guidate dall'imprenditore-fondatore, che si distingue come soggetto forte e carismatico, capace di sviluppare relazioni intense con gli *stakeholder* chiave (Richardson *et al.*, 1994).

Anche i fallimenti di *Tipo 4* assumono specifiche caratteristiche con riferimento alle imprese di grandi dimensioni. Appare infatti evidente come la crescita dimensionale costituisca essa stessa un obiettivo rilevante per manager guidati da finalità personalistiche. I progetti di investimento in cui si articola la strategia di sviluppo sono prioritariamente orientati alla affermazione dello *status* personale del manager/imprenditore piuttosto che alla produzione di valore per l'organizzazione e i suoi principali *stakeholder* (Bollen *et al.*, 2005).

La formulazione delle ipotesi di ricerca di seguito esposte deriva dalla rilettura degli enunciati teorici precedentemente richiamati alla luce delle specifiche caratteristiche delle grandi imprese italiane. Ciò presumendo che la popolazione indagata rifletta tali specificità. I contenuti delle ipotesi di ricerca attengono alla presumibile rilevanza delle quattro fattispecie di fallimento organizzativo di cui alla Tabella 1.

La prima ipotesi di ricerca (Ipotesi 1) è direttamente connessa alla dimensione e all'età delle organizzazioni indagate. Sotto questo profilo, da un lato, lo studio necessariamente esclude le imprese di minori dimensioni; dall'altro, il prevalere nell'ambito del sistema produttivo italiano di processi fisiologici di crescita dimensionale dovrebbe essere all'origine di una maggiore presenza di imprese già consolidate. Alla luce di tali circostanze, la ricerca dovrebbe evidenziare una limitata incidenza dei fallimenti di Tipo 1, di norma associati alle imprese più piccole e più giovani.

La formulazione della seconda ipotesi di ricerca (Ipotesi 2) si fonda principalmente sulla limitata attitudine all'innovazione strategica dimostrata dalle grandi imprese italiane. Sotto questo profilo, nell'ambito del sistema produttivo italiano, il comparto delle grandi imprese esprime una strutturale debolezza. Le grandi imprese italiane sono infatti più piccole e meno dinamiche rispetto a quelle dei principali paesi europei. Le scarse *performance* costituiscono la manifestazione di una strutturale difficoltà a cogliere le opportunità offerte dai nuovi paradigmi tecnologici. Tale evidenza è in gran parte ascrivibile alla specializzazione produttiva dell'Italia: anche le grandi imprese operano in prevalenza nei settori tradizionali a tecnologia standardizzata ove la concorrenza esercitata dai paesi a basso costo del lavoro tende ad erodere significativamente i livelli di redditività (Morelli e Monarca, 2008; Giannetti e Vasta, 2009). Per quanto attiene alle diverse tipologie di crisi, la specializzazione nei settori tradizionali rende le imprese italiane particolarmente esposte all'azione delle variabili esterne, *in primis* quelle che definiscono i cambiamenti delle dinamiche competitive. In questo quadro, il prevalere di strategie difensive e la scarsa propensione all'innovazione dovrebbero essere associati ad una manifestazione particolarmente frequente dei fallimenti di Tipo 3.

I contenuti della terza ipotesi di ricerca (Ipotesi 3) tengono conto delle peculiarità evidenziate dalle imprese italiane sotto il profilo della *governance*. A prescindere dalla scala dimensionale, il capitale sociale delle strutture produttive italiane è infatti fortemente concentrato nelle mani di un numero limitato di soggetti, spesso appartenenti alla famiglia del fondatore. Se nelle imprese minori il controllo è esercitato direttamente dall'imprenditore, la grande dimensione si accompagna ad una più complessa articolazione della struttura organizzativa che vede il prevalere di gruppi d'impresе costituiti da una pluralità di società operative legalmente indipendenti ma tutte guidate da una holding che concentra il capitale familiare (Istat, 2016). Le strutture proprietarie piramidali, attraverso le quali si realizzano rilevanti concentrazioni di controllo proprietario, sono alla base di quello che viene comunemente definito "capitalismo senza capitali" (Colajanni, 1991). Tale modello inevitabilmente incide sulla struttura finanziaria delle

imprese e tende a ridurre la percezione del rischio associato alle strategie di sviluppo (Colli e Vasta, 2010; Colli *et al.*, 2016). La crescita si realizza tipicamente per “linee esterne” ovvero mediante processi di acquisizione di società legalmente indipendenti. Stante l'esiguità dei mezzi propri, le strategie di espansione implementate possono facilmente essere giudicate come eccedenti rispetto alle risorse aziendali disponibili. Anche i fallimenti di Tipo 2 dovrebbero quindi essere frequentemente rilevati nell'ambito dei processi di crisi analizzati.

Anche la quarta ipotesi di ricerca si fonda sulle peculiari caratteristiche del capitalismo familiare, così come esso si manifesta in Italia. L'elemento che assume maggior rilievo è rappresentato dalla tendenza alla formazione di *network* relazionali particolarmente stringenti che, nell'esperienza italiana talvolta si traducono in rapporti di collusione tra imprenditori e tra questi e un ristretto numero di *stakeholder* strategici, *in primis* rappresentati dalle banche e dagli attori politici (Amatori e Brioschi, 1997). La particolare intensità di tali relazioni potrebbe costituire terreno fertile per una manifestazione particolarmente frequente di comportamenti collusivi e atti illeciti che sono alla base dei fallimenti di Tipo 4.

3. Obiettivi e metodologia della ricerca

Il lavoro si propone di verificare le ipotesi in precedenza formulate attraverso l'identificazione e la valutazione delle principali determinanti della crisi sperimentata dalle grandi imprese italiane sottoposte alla procedura di Amministrazione Straordinaria nel periodo 2000-2010. In altre, parole lo studio intende verificare se e in che misura tali fattori risultino coerenti con gli schemi esplicativi del fallimento organizzativo descritti dalla letteratura internazionale.

3.1 La popolazione e le variabili

Sulla scorta dei contributi teorici descritti nel precedente paragrafo sono stati identificate cinque fondamentali macro-variabili alla base delle crisi d'impresa, ciascuna costituita da più fattori specifici (Tabella 2).

Le variabili indicate nella Tabella 2 definiscono l'elenco soggettivo delle possibili cause della crisi. Tra queste è possibile individuare quei fattori che connotano, come cause originarie e determinanti della crisi, le quattro tipologie di fallimento organizzativo descritte dalla letteratura. In particolare, le crisi di Tipo 1 caratterizzano sovente le imprese giovani ma, più in generale, sono causate dalla incompetenza del management cui sono attribuibili errori di valutazione tali da compromettere la competitività dell'impresa. Il fattore chiave di questa tipologia di crisi è pertanto rappresentato dalla “Inadeguatezza della attività di pianificazione e programmazione”.

Tab. 2: Le cause della crisi d'impresa

CAUSE ENDOGENE	
Macro-variabile	Fattore specifico
Proprietà/Top Management Team	Eccessivo accentramento/conduzione padronale Debolezza dei controlli interni Comportamenti anomali/pregiudizievole Disimpegno proprietà e/o Top management
Pianificazione e gestione strategica	Politiche di espansione errate Errori di marketing Strategia economico finanziaria errata Operazioni di finanza straordinaria Inadeguatezza dell'attività di pianificazione e programmazione
Gestione operativa	Struttura dei costi inadeguata Inefficienza dei processi produttivi e organizzativi
CAUSE ESOGENE	
Macro-variabile	Fattore specifico
Fattori macro-economici e eventi straordinari	Sfavorevole evoluzione delle macro-variabili Cambiamenti normativi Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari
Fattori settoriali	Sfavorevole evoluzione della domanda globale Fase di maturità/declino del ciclo di vita del settore Discontinuità tecnologica Contesto competitivo

Fonte: elaborazione dell'Autore

Il fattore che maggiormente identifica le crisi di Tipo 2 è da ricercarsi nell'errore strategico coincidente con la definizione di obiettivi di sviluppo eccessivi rispetto all'entità delle risorse aziendali. Nella terminologia qui proposta la variabile chiave è denominata "Politiche di espansione errate".

Le crisi di Tipo 3 riflettono l'incapacità del management di promuovere il cambiamento necessario a garantire la coerenza tra il sistema impresa e un ambiente in fase di rapida trasformazione. I fattori chiave sono quindi i seguenti: sul piano endogeno, gli "Errori di marketing", genericamente intesi come errori di posizionamento competitivo; sul piano esogeno, tutte le variabili che implicano uno strutturale cambiamento delle dinamiche competitive del settore di riferimento.

Infine, le crisi di Tipo 4 sono ascrivibili ai "Comportamenti anomali" dell'organo di governo ove l'anomalia è sovente rappresentata da atti illeciti e fraudolenti.

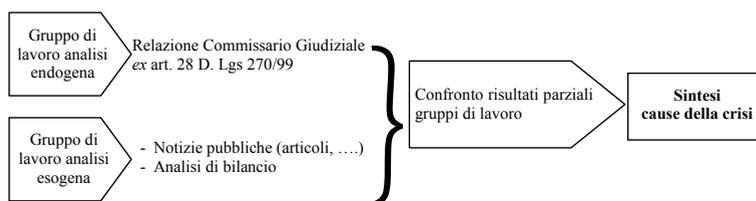
La particolare rilevanza di tali fattori con riferimento alle imprese oggetto di indagine costituisce, nell'ottica del presente contributo, un segnale importante della efficacia interpretativa degli schemi teorici proposti. Ciò tenendo conto della prospettiva dinamica che connota lo studio: l'analisi del processo di crisi, pur se in questa sede limitato alla esplicitazione delle cause, è infatti stato realizzato tenendo conto degli effetti prodotti da ciascun fattore e della concatenazione di eventi che precede la dichiarazione di insolvenza e l'ammissione dell'impresa alla procedura di Amministrazione Straordinaria. Il processo di crisi è stato pertanto analizzato nelle sue diverse fasi.

3.2 Le modalità di valutazione

Alberto Falini
Le cause della crisi
d'impresa. Analisi dei fattori
di crisi delle grandi imprese
in Amministrazione
Straordinaria

Il giudizio di sintesi sulle cause della crisi proposto nel presente contributo costituisce il risultato del confronto analitico e della integrazione delle valutazioni espresse da due distinti gruppi di ricerca. Come rappresentato nella Figura 1, un primo gruppo ha condotto la c.d. “analisi endogena”, così denominata in funzione dell’origine della fondamentale fonte informativa, rappresentata dalla Relazione sulle cause della crisi che il Commissario Giudiziale è tenuto a trasmettere al Tribunale e al Ministero a completamento della fase diagnostica della procedura⁶.

Fig. 1: Il processo di analisi e valutazione delle cause della crisi



Fonte: elaborazione dell’Autore⁶

Ad un secondo gruppo di lavoro è stata affidata la responsabilità della c.d. “analisi esogena”, così denominata perché basata su fonti informative acquisibili da soggetti esterni alle imprese indagate ovvero, *in primis*, i bilanci d’esercizio dell’ultimo triennio disponibile, antecedente alla sentenza dichiarativa dello stato d’insolvenza e comunque inclusi nel periodo compreso fra $x-4$ e $x-1$ (ove x sia l’anno in cui l’impresa analizzata è stata dichiarata insolvente). Nello specifico, le valutazioni del secondo gruppo scaturiscono dalla analisi dei bilanci riclassificati, eventualmente integrati da ulteriori fonti informative⁷.

Le valutazioni sono state condotte dai due gruppi sulla base di una metodologia condivisa, che prevede l’attribuzione a ciascun fattore specifico dei seguenti punteggi: 0 = fattore assente; 1 = fattore marginale; 2 = fattore secondario; 3 = co-fattore in grado di aggravare la crisi ma che, in difetto di altre e maggiori cause, non avrebbe di per sé comportato una alterazione degli equilibri tale da innescare la crisi; 4 = fattore determinante; 5 = fattore fondamentale, causa scatenante della crisi.

4. L’analisi statistica dei giudizi di sintesi

4.1 Le caratteristiche delle imprese indagate

La ricerca ha per oggetto 86 gruppi imprenditoriali, cui corrispondono 397 società e 79.694 addetti rilevati alla data di apertura dell’Amministrazione

⁶ Gli obblighi connessi alla Relazione del Commissario giudiziale sono descritti dall’art. 28 del D. Lgs. 270/99.

⁷ Tra queste, in particolare, i comunicati ufficiali nonché gli articoli diffusi dalla stampa specialistica (in particolare, dal Sole 24 Ore).

straordinaria⁸. Complessivamente, in virtù del Programma di recupero dell'equilibrio economico implementato nell'ambito della procedura sono stati trasferiti 40.806 addetti, vale a dire il 48,8% del totale. Coerentemente con i requisiti dimensionali previsti dalla normativa, tutti i gruppi indagati hanno un organico di oltre 200 dipendenti; di questi, 28 (32,6%) occupano meno di 300 addetti, 26 (30,2%) hanno un organico compreso tra i 300 e i 600 dipendenti e 32 (37,2%) hanno oltre 600 dipendenti. La dimensione media dei gruppi analizzati è di 927 addetti, che tuttavia si riduce a 726 escludendo Alitalia, che con 18.000 dipendenti rappresenta l'*outsider* delle imprese analizzate.

La distribuzione settoriale della popolazione riflette le recenti trasformazioni del sistema produttivo italiano, che va sperimentando fenomeni di vera e propria deindustrializzazione. I dati testimoniano le rilevanti difficoltà rilevate da tutti i tradizionali settori del *Made in Italy*. L'industria meccanica (che insieme alle acciaierie e fonderie ricomprende la meccanica e la robotica) conta 16 gruppi (16,6%) e 8.769 dipendenti all'avvio della procedura (11%) mentre ai comparti del tessile, abbigliamento e calzaturiero sono complessivamente riconducibili 12 gruppi (14%) e 5.968 addetti (7,5%). Oltre a quelli citati, i settori maggiormente rappresentati sotto il profilo occupazionale sono i trasporti (28,6%), i servizi (10,2%), il settore degli elettrodomestici (7,8%), l'agroalimentare (7%) e l'automotive (7%).

Le informazioni relative all'età delle organizzazioni evidenziano il prevalere di processi graduali di sviluppo nell'ambito dei quali la crescita dimensionale costituisce il risultato di un lungo percorso di consolidamento. Ben il 44,2% dei gruppi indagati (ovvero 38 gruppi) è infatti stato costituito oltre 40 prima dell'avvio della procedura; dei 48 gruppi costituiti successivamente a tale data, solo 18 hanno avviato la loro attività nei 10 anni precedenti mentre le restanti imprese, al momento dell'avvio dell'Amministrazione straordinaria, avevano un'età compresa tra gli 11 e i 40 anni.

Sotto il profilo dell'assetto proprietario e della *governance*, la composizione della popolazione indagata conferma la diffusione dei gruppi societari controllati da persone fisiche o da famiglie; essi rappresentano infatti il 58% del totale. Nella maggior parte dei casi (66%), il controllo è esercitato per il tramite di holding finanziarie. I gruppi riconducibili a persone giuridiche sono 9, di cui 4 costituiscono "tronconi" di gruppi multinazionali esteri. Rilevante appare inoltre la presenza di realtà imprenditoriali a partecipazione pubblica: si tratta di 5 organizzazioni cui fanno capo 24.465 dipendenti (18.000 dei quali facenti capo al gruppo Alitalia). Infine, in 4 casi l'organizzazione ammessa alla procedura ha un assetto particolarmente semplice essendo costituita da un'unica società direttamente controllata dall'imprenditore.

⁸ L'indagine si riferisce all'intera popolazione delle imprese ammesse alla Amministrazione Straordinaria dal 2000 al 2010 vale a dire 93 gruppi imprenditoriali cui corrispondono 391 società e 81.303 dipendenti. Da tale universo sono state escluse 7 imprese per le quali non è risultato possibile disporre delle informazioni necessarie al completamento dell'analisi.

4.2 Frequenza e rilevanza dei fattori di crisi

Alberto Falini
Le cause della crisi
d'impresa. Analisi dei fattori
di crisi delle grandi imprese
in Amministrazione
Straordinaria

Il giudizio integrato sulle cause della crisi si esprime attraverso la rilevazione della frequenza e della rilevanza di ciascun fattore specifico, quest'ultima misurata dalla media dei punteggi assegnati (Tabella 3). La variabilità dei punteggi è inoltre misurata attraverso lo scarto quadratico medio (S.q.m.), anch'esso indicato nella Tabella 3.

Tab. 3: Le determinanti della crisi. La valutazione di sintesi

	Frequenza		Punteggio medio	S.q.m.
	n.	%		
PROPRIETÀ/TMT				
M1 Eccessivo accentramento/conduzione padronale	22	25,6%	2,9	1,10
M2 Debolezza controlli interni	29	33,7%	2,9	1,38
M3 Comportamenti anomali	42	48,8%	3,9	1,24
M4 Disimpegno proprietà/TMT	50	58,1%	3,0	1,23
Valori medi	35,8	41,6%	3,2	
PIANIFICAZIONE E GESTIONE STRATEGICA				
ST1 Politiche di espansione errate	53	61,6%	4,1	1,05
ST2 Errori di marketing	15	17,4%	3,8	0,98
ST3 Strategia economico finanziaria	72	83,7%	3,9	0,92
ST4 Operazioni di finanza straordinaria	24	27,9%	3,2	1,15
ST5 Inadeguatezza pianificazione e programmazione	75	87,2%	3,9	0,98
Valori medi	47,8	55,6%	3,8	
GESTIONE OPERATIVA				
O1 Struttura costi inadeguata	70	81,4%	3,0	0,89
O2 Inefficienze processi produttivi e organizzativi	51	59,3%	3,1	0,74
Valori medi	60,5	70,4%	3,1	
FATTORI MACRO-ECONOMICI				
EX1 Sfavorevole evoluzione macro-variabili	29	33,7%	2,1	0,94
EX2 Cambiamenti normativi	10	11,6%	2,7	1,49
EX3 Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari	26	30,2%	2,8	1,24
Valori medi	21,7	25,2%	2,5	
FATTORI SETTORIALI				
S1 Sfavorevole evoluzione domanda globale	59	68,6%	3,3	1,03
S2 Fase di maturità/declino ciclo di vita del settore	22	25,6%	3,5	1,27
S3 Discontinuità tecnologica	8	9,3%	2,8	1,20
S4 Contesto competitivo	61	70,9%	3,3	1,15
Valori medi	37,5	43,6%	3,2	

Fonte: elaborazioni dell'Autore

I dati aggregati relativi alla frequenza confermano il carattere multidimensionale della crisi. Tra i fattori che ricorrono con particolare intensità (ricorrenza media >50%) figurano le variabili riferibili alla strategia d'impresa ovvero l'inadeguatezza dell'attività di pianificazione e programmazione (87,2%), agli errori relativi alla strategia economico-finanziaria (83,7%) e alla implementazione delle strategie di espansione (61,6%). I giudizi di sintesi evidenziano inoltre sia la frequenza particolarmente elevata degli squilibri relativi alla struttura dei costi

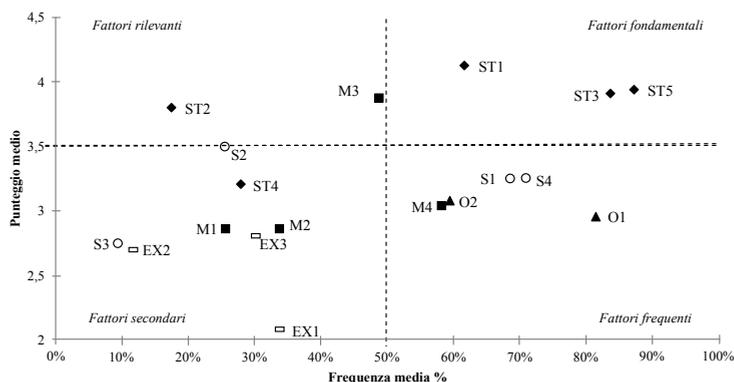
(81,4%) che la frequenza relativamente contenuta delle variabili ascrivibili alla condotta del management (41,6%). Tra i fattori esogeni, che in media registrano dati di frequenza inferiori alle variabili endogene, emergono alcune cause settoriali, quali la sfavorevole evoluzione della domanda (68,6%) e del contesto competitivo (70,9%).

Per quanto concerne la media dei punteggi, la valutazione condivisa conferma la generale prevalenza di crisi aziendali generate da errori strategici: con l'eccezione delle operazioni di finanza straordinaria (punteggio medio di 3,2), tutti i fattori specifici ascrivibili alla macro-variabile strategica hanno infatti registrato un punteggio medio definitivo prossimo a 4, corrispondente al giudizio di "fattore determinante". Significativamente, questi stessi fattori registrano uno S.q.m. relativamente contenuto; ciò ad indicare l'elevata precisione della valutazione media.

Con riferimento ai fattori afferenti alla macro-variabile Proprietà/Top Management Team, solo i comportamenti anomali si qualificano come causa rilevante dei processi di crisi (media=3,9). Tuttavia, la misura dello scarto quadratico medio (1,24) segnala una considerevole variabilità dei punteggi attribuiti a tale fattore specifico così come rilevato con riferimento a tutte le variabili che definiscono le caratteristiche dell'organo di controllo.

Al fine di semplificare la lettura dei risultati emergenti dall'analisi aggregata, le cause della crisi sono state rappresentate in una matrice a quattro quadranti, costruita in funzione dei valori assunti dalla frequenza media di manifestazione del singolo fattore e dalla sua rilevanza (Figura 2).

Fig. 2: La matrice delle cause della crisi



Legenda:

Proprietà/TMT

- M1 - Eccessivo accentramento/conduzione padronale
- M2 - Debolezza controlli interni
- M3 - Comportamenti anomali
- M4 - Disimpegno proprietà/TMT

Pianificazione e gestione strategica

- ◆ ST1 - Politiche di espansione errate
- ◆ ST2 - Errori di marketing
- ◆ ST3 - Strategia economico finanziaria
- ◆ ST4 - Operazioni di finanza straordinaria
- ◆ ST5 - Inadeguatezza pianificazione e programmazione

Gestione operativa

- ▲ O1 - Struttura costi inadeguata
- ▲ O2 - Inefficienze processi produttivi e organizzativi

Fattori macro-economici

- EX1 - Sfavorevole evoluzione macro-variabili
- EX2 - Cambiamenti normativi
- EX3 - Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari

Fattori settoriali

- S1 - Sfavorevole evoluzione domanda globale
- S2 - Fase di maturità/declino ciclo di vita del settore
- S3 - Discontinuità tecnologica
- S4 - Contesto competitivo

Fonte: elaborazioni dell'Autore

Le variabili che hanno contribuito in misura significativa alla crisi delle imprese indagate sono quelle ricomprese tra i fattori fondamentali e i Fattori Rilevanti. I fattori fondamentali, caratterizzati da elevata frequenza ($\geq 50\%$) ed elevata rilevanza ($\geq 3,5$), coincidono con le cause originarie della crisi della gran parte delle imprese indagate. I fattori ricompresi in questo primo quadrante sono tre, tutti riferibili all'elaborazione strategica: politiche di espansione errate, strategia economico-finanziaria, inadeguata pianificazione/programmazione. I Fattori Rilevanti, caratterizzati da punteggio medio elevato ($\geq 3,5$) e frequenza relativamente ridotta ($< 50\%$), identificano variabili che hanno scatenato la crisi aziendale di un numero relativamente ristretto di imprese. Rientrano in tale categoria, oltre agli errori di marketing e posizionamento, due variabili cui sono associati valori "borderline" ovvero la fase di maturità o declino del settore e, soprattutto, i comportamenti anomali della proprietà e/o del management.

Come in precedenza evidenziato, tra i fattori con punteggio medio elevato, le variabili strategiche si distinguono per uno s.q.m. ridotto, a conferma della elevata precisione dell'indicatore utilizzato. Le variabili che esprimono le modifiche settoriali e i comportamenti anomali dell'organo di governo sono invece caratterizzate da uno s.q.m. elevato, rispettivamente pari a 1,27 e 1,24; la valutazione media costituisce pertanto il risultato di punteggi maggiormente variabili rispetto al caso dei fattori strategici.

La variabilità dei risultati riferibili all'intera popolazione indagata può essere spiegata in funzione dei caratteri quali-quantitativi delle imprese appartenenti a tale popolazione. Ciò impone una rilettura delle principali evidenze emergenti dallo studio così da porre in luce eventuali specificità connesse, in particolare, alla dimensione aziendale, al settore di appartenenza e all'età delle organizzazioni. A questo fine, l'economia del presente contributo impone di focalizzare l'analisi su quelle variabili che assumono il ruolo di fattori fondamentali in quanto caratterizzate da un punteggio medio superiore a 3,5 e da una frequenza di manifestazione superiore al 50%. Per quanto attiene alle tre classi dimensionali qui considerate (sino a 300 dipendenti, da 301 a 600 e oltre i 600 dipendenti), le imprese più piccole identificano tra i fattori originari della crisi le tre variabili strategiche già rilevate quali fattori fondamentali dall'intera popolazione indagata. Si tratta delle Politiche di espansione errate, della Strategia economico-finanziaria e della Inadeguatezza della pianificazione e programmazione. I primi due fattori registrano, con riferimento alla prima classe dimensionale, punteggi medi più elevati rispetto alle altre due classi. Le imprese più piccole risultano pertanto maggiormente esposte agli effetti degli squilibri patrimoniali strutturali nonché di quelli generati da scelte strategiche che eccedono le risorse aziendali disponibili. I valori riferibili allo s.q.m. non consentono invece di evidenziare variazioni interclasse significative. Rispetto all'intero universo analizzato, le imprese più piccole registrano inoltre maggiori difficoltà di adattamento ai cambiamenti settoriali. Tra i fattori fondamentali rientra, infatti, oltre alle variabili già citate, la sfavorevole evoluzione della domanda globale; tale fattore registra, nell'ambito del raggruppamento delle imprese con organico inferiore ai 300 dipendenti, un punteggio medio maggiore (3,6) e uno s.q.m. inferiore (0,8) alle altre due classi dimensionali. Con riferimento alla classe dimensionale

intermedia, i fattori fondamentali sono analoghi a quelli rilevati nell'ambito dell'intera popolazione. Tuttavia, il punteggio medio assegnato alle tre variabili strategiche è inferiore rispetto a quello delle altre classi mentre non si segnalano variazioni particolarmente significative con riferimento alla misura della deviazione standard. L'anomala condotta del management caratterizza invece nello specifico il raggruppamento delle imprese con più di 600 dipendenti. Tale variabile rientra infatti tra i fattori fondamentali di questo raggruppamento, insieme alle tre variabili strategiche più volte richiamate. In particolare, i comportamenti anomali della proprietà e/o del top management team costituiscono una caratteristica particolarmente diffusa nell'ambito delle imprese maggiori (la frequenza è infatti pari al 66%). Il punteggio medio (3,9) è tuttavia determinato da valutazioni individuali molto variabili: lo s.q.m. è pari a 1,26.

L'analisi a livello di singolo settore conferma la significatività dei fattori fondamentali individuati attraverso la matrice di Figura 2⁹. Tali variabili assumono infatti il ruolo di fattori fondamentali anche per le imprese dei seguenti settori: automotive, carta-editoria, grande distribuzione, industria pesante, tessile-abbigliamento-calzature (TAC), componentistica elettrica ed elettronica, chimica e petrolchimica.

Con riferimento a tali settori, nei comparti dell'automotive e della grande distribuzione appaiono particolarmente frequenti i comportamenti anomali dell'organo di governo associati alla debolezza dei controlli interni o al disimpegno della proprietà/TMT.

L'industria chimica, il TAC, la componentistica elettrica ed elettronica e, in misura meno rilevante, l'industria pesante evidenziano una considerevole fragilità rispetto a quelle variabili esogene (in particolare, la Fase di maturità/declino del settore, la sfavorevole evoluzione della domanda globale e/o del contesto competitivo) che testimoniano una strutturale trasformazione delle dinamiche competitive prevalenti a livello settoriale. Un "pattern" simile è osservabile con riferimento all'industria degli elettrodomestici: tutte le imprese del comparto rilevano errori strategici che attengono all'equilibrio finanziario e patrimoniale e all'attività di pianificazione e programmazione; tre gruppi segnalano inoltre la difficoltà di adattamento rispetto ai cambiamenti del contesto competitivo.

I restanti settori presentano, rispetto alla popolazione considerata nel suo complesso, alcune importanti peculiarità. Il comparto aeronautico, costituito da due soli gruppi, risulta particolarmente esposto alle variabili esogene di tipo macroeconomico. I cambiamenti normativi, che a livello di analisi aggregata appaiono scarsamente rilevanti, costituiscono l'unico fattore ad aver registrato un punteggio medio pari a 5. Entrambe le imprese del settore identificano inoltre nella variabile Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari un'importante causa della crisi (il punteggio medio è pari a 4). Per quanto riguarda i fattori endogeni, gli elementi di maggiore debolezza attengono alle competenze del management e alle inefficienze operative e organizzative.

⁹ Si noti che la ripartizione della popolazione in sottoraggruppamenti definiti in funzione dell'appartenenza settoriale rende scarsamente significative le considerazioni che attengono alla variabilità dei risultati misurata dallo s.q.m..

L'industria agroalimentare, il settore dei servizi e il comparto TLC/ICT sono accomunati dal peso assunto dai comportamenti anomali del management e dalla grave fragilità patrimoniale, posta in rilievo dalla variabile strategia economico-finanziaria. In ciascuno di tali settori si identifica tuttavia, tra i fattori fondamentali, una terza variabile che assume carattere specifico; si tratta del Disimpegno del management per l'agroalimentare, l'Inadeguatezza dell'attività di pianificazione per i servizi e le operazioni di finanza straordinaria per l'industria delle telecomunicazione. Nell'ambito del settore dei trasporti, nessuno dei fattori fondamentali assume un punteggio medio uguale o superiore a 4. I due fattori di maggior rilievo sono infatti rappresentati dal disimpegno dell'organo di controllo (con punteggio pari a 3,8) e dalla strategia economico-finanziaria (3,6). Infine, entrambi i gruppi societari che operano nel comparto dell'edilizia rilevano come fattori fondamentali della crisi la debolezza economico-finanziaria associata alla Inadeguatezza dell'attività di pianificazione e programmazione.

Per quanto attiene all'età delle organizzazioni, il raggruppamento formato dalle 38 imprese maggiormente consolidate (costituite oltre 40 anni prima dell'avvio della procedura) rileva fattori fondamentali analoghi a quelli ascrivibili all'intera popolazione analizzata. Gli indici rappresentati dal punteggio medio e dallo s.q.m. segnalano tuttavia, con riferimento a questo raggruppamento, la particolare rilevanza del fattore politiche di espansione errate che registra una media elevata (4,2) e uno s.q.m. ridotto (0,98). Queste imprese sono anche particolarmente penalizzate dalla inadeguatezza del management (media=4,0 e s.q.m.=0,97) e dagli effetti prodotti da significative resistenze al cambiamento, come indicato dall'elevato punteggio medio assegnato al fattore esogeno fase di maturità/declino del settore di riferimento (3,8).

La classe rappresentata dai gruppi societari costituiti da 11 a 40 anni prima dell'avvio della procedura individua come Fattore Fondamentale maggiormente rilevante in termini di punteggio medio l'errore connesso alle strategie di crescita (media=4,1) che tuttavia sottende un'elevata variabilità di punteggi individuali (lo s.q.m. è infatti pari a 1,22). Tra i fattori con punteggio medio e frequenza particolarmente elevati rientrano inoltre la strategia economico-finanziaria, l'inadeguatezza della pianificazione/programmazione e la variabile comportamenti anomali.

Infine, per quanto attiene al gruppo delle imprese più giovani (costituite nei 10 anni precedenti all'ammissione alla procedura) esse risultano caratterizzate da fattori fondamentali analoghi a quelli rilevati con riferimento all'intera popolazione. Significativamente, tutte le principali variabili registrano tuttavia non solo valori medi particolarmente elevati ma anche deviazioni standard particolarmente contenute. Sotto questo profilo, assumono rilevanza specifica le variabili comportamenti anomali dell'organo di governo (media=4,4 e s.q.m.=0,76) seguita dalle strategie economico-finanziarie (media=4,2 e s.q.m.=0,65) e politiche di espansione errate (media=4,0 e s.q.m.=0,93).

5. Sintesi dei risultati

Un primo elemento che emerge dalla lettura dei risultati del processo di valutazione qui presentato consiste nella specificità delle variabili che si presentano come cause fondamentali della crisi. È infatti significativo che nel gruppo dei c.d. fattori fondamentali rientrano solo variabili endogene, riferibili alla macro-variabile di matrice strategica. Tali risultati sembrano confutare la tesi elaborata nell'ambito del c.d. approccio deterministico che tende a circoscrivere la responsabilità soggettiva del management a fronte di processi evolutivi (o involutivi) che sostanzialmente dipendono dalle variabili ambientali. I risultati della presente ricerca riconducono invece la crisi, quantomeno nell'esperienza delle grandi imprese indagate, nell'alveo delle scelte strategiche.

L'analisi condotta fornisce inoltre importanti elementi utili per valutare la valenza esplicativa dei modelli interpretativi delle crisi indagate così come indicato nelle ipotesi di ricerca presentate nel paragrafo 2.2. Nell'ottica dello studio, la coincidenza tra le cause originarie della crisi e le variabili-chiave di ciascuna delle quattro fattispecie di fallimento costituisce un segnale forte della applicabilità degli schemi interpretativi di cui alla Tabella 1.

Per quanto attiene alla verifica dell'Ipotesi 1, le caratteristiche rilevanti sono rappresentate dalla dimensione e dall'età delle organizzazioni. In particolare, la focalizzazione del lavoro sulle imprese maggiori avrebbe dovuto tradursi nella sotto-rappresentazione dei fallimenti di Tipo 1; allo stesso risultato avrebbe dovuto condurre l'età della popolazione, che mostra il prevalere di organizzazioni consolidate e pertanto estranee alle dinamiche tipiche della c.d. *liability of newness*. Tuttavia, la significatività della variabile "Inadeguatezza dell'attività di pianificazione e programmazione", che costituisce il fattore-chiave dei fallimenti di Tipo 1, sembra confutare l'ipotesi in parola. I tratti distintivi di tale fattispecie di crisi trovano riscontro nell'ambito delle imprese oggetto di analisi solo utilizzando una interpretazione estensiva di tale fattispecie che identifichi l'insufficiente competenza del management quale tratto principale e caratteristico, prescindendo dunque dall'età delle organizzazioni coinvolte. Nell'ambito della popolazione indagata, le scarse attitudini del management sono causa di considerevoli errori di programmazione e, in alcuni casi, le imprese risultano sostanzialmente prive di un vantaggio competitivo significativo. Il livello di redditività è quindi strutturalmente insoddisfacente.

La formulazione dell'Ipotesi 2 appare direttamente connessa alla specializzazione settoriale delle imprese analizzate. La significatività del dato relativo alla presenza, nell'ambito della popolazione indagata, delle organizzazioni attive nei settori ove minori risultano le opportunità di sviluppo tecnologico giustifica la frequenza di rilevazione dei fallimenti di Tipo 3. Si fa riferimento ad alcune importanti crisi settoriali, effettivamente generate dalla prevalenza dei caratteri competitivi, tecnologici e di domanda che tipicamente connotano i settori maturi. In tali casi si osserva una generale erosione dei vantaggi competitivi che in passato caratterizzavano il nostro sistema-paese in alcuni settori, quali il tessile-abbigliamento, l'industria chimica, gli elettrodomestici, cui ha fatto seguito un progressivo

riorientamento della produzione mondiale. A livello aziendale, il declino trae origine dalla incapacità della leadership di cogliere e interpretare i segnali del cambiamento. Il management tende a perpetuare, in un contesto differente, lo storico modello di business dell'organizzazione così determinando il graduale deterioramento del suo vantaggio competitivo. La rilevanza della traiettoria di declino e crisi descritta dai fallimenti di Tipo 3 corrisponde alla sostanziale conferma dell'Ipotesi 2.

La verifica dell'Ipotesi 3 appare fortemente condizionata dalla diffusione di gruppi societari nell'ambito dei quali il controllo proprietario risulta fortemente concentrato nell'ambito di holding finanziarie "di famiglia". Ciò altera infatti la percezione del rischio e favorisce l'espansione dell'indebitamento quale fondamentale fattore propulsivo delle strategie di crescita. È quindi alla luce di tale circostanza che occorre valutare la particolare diffusione dei fallimenti di Tipo 2 (Eccesso di ambizioni), come attestato dalla rilevanza del Fattore Fondamentale Politiche di espansione errate, a conferma della terza ipotesi di ricerca. Tuttavia, l'archetipo corrispondente ai fallimenti di Tipo 2 trova nel caso italiano una applicazione "debole": l'eccesso di ambizioni deve infatti essere valutato in termini relativi, tenendo conto delle (limitate) risorse a disposizione dell'impresa.

Un ulteriore sotto-insieme di imprese cui è associato un processo di crisi alimentato da variabili ricomprese nel gruppo dei Fattori Rilevanti è costituito dai crack finanziari, tutti accomunati dalla condotta anomala (ovvero illecita) dell'imprenditore e/o del top management team. Il dato relativo ai comportamenti anomali è meritevole di grande attenzione poiché testimonia come in un numero significativo di casi i gruppi che hanno avuto accesso alla procedura di Amministrazione Straordinaria hanno, in precedenza, subito comportamenti e azioni finalizzate al perseguimento di finalità extra-statutarie in grado di determinare autonomamente l'insolvenza. Anche in questo caso, il processo di crisi risulta coerente con le caratteristiche proprie di una fattispecie già descritta dalla letteratura di management; si tratta di quelle imprese guidate da una *leadership* che antepone i propri interessi personali a quelli dell'organizzazione (Tipo 4). Anche l'Ipotesi 4 risulta pertanto confermata.

La sostanziale conferma delle ipotesi di ricerca fornisce una rilevante indicazione della valenza esplicativa dei quattro schemi interpretativi di riferimento. Tuttavia, tale schematizzazione non appare esaustiva. Le quattro tipologie di crisi sin qui descritte non esauriscono infatti la complessità dei processi sperimentati dalle imprese oggetto di indagine. La matrice delle cause della crisi rappresentata in Figura 2 segnala infatti la presenza di una ulteriore fattispecie che appare fortemente dipendente dalle specifiche caratteristiche delle grandi imprese italiane, di cui i gruppi societari indagati rappresentano una significativa espressione. Una percentuale particolarmente elevata di imprese risulta infatti caratterizzata da una considerevole fragilità patrimoniale, così come suggerito dai risultati della variabile Strategia economico-finanziaria. Lo squilibrio patrimoniale si qualifica come caratteristica strutturale delle imprese indagate e come causa originaria (anziché come effetto) della crisi; ciò si traduce nella indisponibilità di risorse per l'implementazione della strategia di sviluppo,

che pertanto richiede un aumento dell'indebitamento. L'entità del debito rende l'impresa particolarmente esposta agli eventi avversi che rendono, in un arco di tempo molto breve, la marginalità aziendale insufficiente.

6. Implicazioni e limitazioni del lavoro

I risultati del presente lavoro costituiscono il fondamentale input informativo per riconnettere - valutandone la reciproca coerenza - le cause della crisi alle strategie di *turnaround*. In particolare, la identificazione dei fattori determinanti della crisi aziendale si qualifica come presupposto per comprendere, seguendo una logica *entity based*, le fondamentali ragioni alla base del fallimento delle azioni correttive implementate dal management nel periodo che precede l'avvio della procedura di Amministrazione Straordinaria. Il fine ultimo dello sforzo teso alla caratterizzazione dei processi di crisi è infatti la predisposizione di strumenti di valutazione idonei a prevederne l'evoluzione, così da evitare la reiterazione di errori strategici già commessi.

Dal punto di vista teorico, la ricerca si colloca nell'ambito del filone di studi orientato alla comprensione delle cause e delle modalità del fallimento organizzativo. Si tratta di un ambito di studi ad oggi numericamente minoritario rispetto all'analisi predittiva, che dal punto di vista statistico calcola il rischio di default (o di credito) associato a ciascuna impresa. Nel contributo qui presentato, la diagnosi non è di per sé un fine ma costituisce il presupposto per evitare l'acutizzazione dei segnali di crisi e lo spostamento verso le fasi avanzate e non transitorie del dissesto. Rispetto alla gran parte della letteratura sul tema, la ricerca tiene inoltre conto dell'aspetto dinamico e del carattere processuale della crisi: oggetto di studio sono infatti le fasi che precedono la dichiarazione di insolvenza nonché le reciproche interazioni tra le variabili (cause, sintomi ed effetti) che in ogni fase si manifestano. Il lavoro si pone quindi nella direzione di un sostanziale superamento dei principali limiti della letteratura, *in primis* rappresentati dalla notevole frammentarietà dei contributi. Il tentativo di generalizzazione dei costrutti teorici precedentemente formulati assume significato particolare poiché essi vengono testati con riferimento ad un gruppo di società che esprime tutte le peculiari caratteristiche delle grandi imprese italiane. Da un lato, lo studio accoglie trasversalmente le grandi imprese definibili come "normali" a fronte di ricerche empiriche spesso incentrate su specifici settori oppure su casi estremi. Dall'altro lato, lo sforzo di generalizzazione è qui condotto in virtù della applicazione degli schemi interpretativi elaborati nell'ambito degli studi internazionali ad un gruppo di imprese che presenta significative peculiarità. Sotto questo punto di vista, la sostanziale validazione delle ipotesi teoriche formulate precedentemente costituisce un importante presupposto per giungere alla costruzione di un quadro interpretativo univoco della crisi d'impresa. D'altra parte, la ricerca pone la necessità di estendere la struttura teorica di riferimento così da accogliere le specificità strategiche, organizzative e istituzionali del contesto italiano. La fragilità patrimoniale, quale risultato di sintesi di tali specifiche caratteristiche, si qualifica non solo come tratto

strutturale delle imprese indagate ma anche come causa originaria di una ulteriore fattispecie di crisi, le cui fasi richiedono un approfondimento.

Il principale limite della ricerca appare connesso alla rappresentazione delle variabili qualitative da cui discende la descrizione delle diverse fattispecie del fallimento organizzativo. La verifica della definitiva corrispondenza tra le caratteristiche dei processi di crisi sperimentati dalle grandi imprese italiane e i modelli esplicativi descritti dai precedenti contributi non può che essere demandata a future ricerche che accolgano nel quadro espositivo le connessioni tra cause ed effetti riferibili ai sotto-raggruppamenti di imprese correlabili alle diverse tipologie di crisi. Un'ulteriore limitazione del lavoro attiene allo specifico ambito di analisi. Lo studio si focalizza infatti su imprese che si collocano in fasi particolarmente avanzate della crisi. Le imprese che accedono all'Amministrazione Straordinaria sono sovente realtà imprenditoriali per le quali risulta particolarmente arduo distinguere tra i casi di definitiva decozione e quelli di crisi grave ma risolvibile. Ciò può alterare il giudizio in merito alle determinanti della crisi poiché il perdurare delle difficoltà economico-finanziarie rende inevitabilmente più complessa la distinzione tra sintomi, cause ed effetti.

Alberto Falini
Le cause della crisi
d'impresa. Analisi dei fattori
di crisi delle grandi imprese
in Amministrazione
Straordinaria

Bibliografia

- AMATORI F., BRIOSCHI F. (1997), "Le grandi imprese private: famiglie e coalizioni", in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli, Roma.
- ARGENTI J. (1976), *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, Mcgraw Hill, London.
- AUDIA P., GRAVE H. (2006), "Less Likely to Fail: Low Performance, Firms Size, and Factory Expansion in the Shipbuilding Industry", *Management Science*, vol. 52, n. 1, pp. 83-94.
- BACH (2014), Bach Outlook no. 2, ECCBSO.
- BARKET V., MONE M. (1994), "Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. 5, pp. 395-405.
- BERTOLI G. (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- BERTOLI G. (2004), *Anatomia di un dissesto*, Franco Angeli, Milano.
- BOLLEN L., MARTENS G., MEUWISSEN R., VAN RAAK J., SCHELLEMAN C. (2005), *Classification and Analysis of Major European Business Failure*, Maastricht Accounting, Auditing e Information Research Center, University of Maastricht Maastricht.
- BRUDEL J., SCHUSSLER R. (1990), "Organizational Mortality: Liabilities of Newness and Adolescence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 3, pp. 530-547.
- BURGELMAN R. (1991), "Interorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science*, vol. 3, n. 2, pp. 239-262.
- BURNS T., STALKER G. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.

- CAMERON K., KIM M., WHETTEL D. (1987), "Organizational effects of Decline and Turbulence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 222-240.
- CHOWDHURY S., SHEPPARD J. (2005), "Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround", *Long Range Planning*, vol. 38, n. 3, pp. 239-260.
- CODA V. (1977), "Crisi d'impresa e comportamento direzionale", in AA.VV., *Crisi d'impresa e sistemi di direzione*, ETAS, Milano.
- CODA V. (1984), "Teoria dei risanamenti aziendali", in AA.VV., *Stato ed Economia*, Giuffrè, Milano.
- CODA V. (1987), "Ristrutturazione aziendale", in AA.VV., *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, Giuffrè, Milano.
- COLAJANNI N. (1991), *Il capitalismo senza capitale. La storia di Mediobanca*, Sperling&Kupfer Editori, Milano.
- COLLI A., RINALDI A., VASTA M. (2016), "The only way to grow? Italian Business groups in historical perspective", *Business History*, vol. 31, n. 1, pp. 241-261.
- CRUTZEN N., VAN CAILLIE D. (2010), "Towards a Taxonomy of Explanatory Failure Patterns for Small Firms: A Quantitative Research Analysis", *Review of Business and Economic Literature*, vol. 55, n. 4, pp. 438-463.
- D'AVENI R. (1989), "The Aftermath of Organizational Decline", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 577-605.
- DANOVI A. (2003), *Crisi d'impresa e risanamento finanziario del sistema italiano*, Giuffrè, Milano.
- DANOVI A., QUAGLI A. (2010), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- DOWELL G., SWAMINATHAN A. (2006), "Entry Timing, Exploration, and Firm Survival in the Early Years of the U.S. Bicycle Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 12, pp. 1159-1182.
- FALINI A. (2008), *La straordinaria amministrazione. Elementi di criticità nella comunicazione e nel controllo delle imprese in Amministrazione Straordinaria*, Franco Angeli, Milano.
- FALINI A. (2011), *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Paper n. 125, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Brescia.
- FICHMAN M., LEVINTHAL D. (1991), "Honeymoon and Liability of Adolescence: a New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 2, pp. 442-468.
- GOLINELLI G. (2006), *Approccio sistemico al governo d'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G. (2010), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa: verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G., GATTI C. (2005), "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. 67, pp. 207-255.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- HOFER C. (1978), "Turnaround Strategies", *The Journal of Business Strategy*, vol. 1, n. 1, pp. 19-31.
- KALE S., ARDITI D. (1994), "Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence and Smallness", *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 124, n. 6, pp. 458-464.

- MCGAHN A., PORTER M. (1997), "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 15-30.
- MILLER D. (1992), "The Icarus Paradox: How exceptional companies bring about their own downfall", *Business Horizons*, vol. 35, n. 1, pp. 24-35.
- MOULTON W., THOMAS H., PRUETT T. (1996), "Business Failure Pathways: Environmental Stress and Organizational Response", *Journal of Management*, vol. 22, n. 4, pp. 571-595.
- MUSTEEN M., LIANG X., BARKER V. (2011), "Personality, perceptions and retrenchment in response to decline: Evidence from a decision-making study", *Leadership Quarterly*, vol. 22, n. 5, pp. 926-941.
- NELSON R. (1994), "The Evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 1, pp. 47-67.
- OOGHE H., PRIJCKER S. (2006), *Failure Process and Causes of Company Bankruptcy: a Typology*, Vlerick Leuven Gent Management School.
- PANDIT (1998), "British Steel Corporation: Probably the Biggest Turnaround Story in UK Industrial History", *Strategic Change*, vol. 28, n. 6, pp. 65-79.
- PARK N., MEZIAS J. (2005), "Before and After the Technology Sector Crash: Stock Market Response to Alliances of E-Commerce Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 11, pp. 987-1007.
- PEARCE J., ROBBINS D. (1992), "Turnaround: Retrenchment and Recovery", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 287-309.
- PENNINGS J., LEE K., VAN WITTELOOSTUIJN A. (1998), "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution", *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 425-440.
- PICIOCCHI P. (2004), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità. L'approccio sistemico vitale per l'analisi dei processi di crisi*, Giappichelli, Milano.
- PROBST G., RAISCH S. (2005), "Organizational crisis: The logic of failure", *Academy of Management Executive*, vol. 19, n. 1, pp. 90-105.
- RICHARDSON B., NWANKW S., RICHARDSON S. (1994), "Understanding the Causes of Business Failure Crises: Generic Failure Types: Boiled Frogs, Drowned Frogs, Bullfrogs and Tadpoles", *Management Decision*, vol. 32, n. 4, pp. 9-22.
- SCHENDEL D., PATTON G., RIGGS J. (1976), "Corporate Turnaround Strategies: a Study of Profit Decline and Recovery", *Journal of General Management*, vol. 3, n. 3, pp. 3-11.
- SCOTT W. (1992), *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, Sage, London.
- SHEPPARD J. (1994), "Strategy and Bankruptcy: an Exploration into Organizational Death", *Journal of Management*, vol. 20, n. 4, pp. 795-833.
- SLATTER S., LOVETT D. (1999), *Corporate Turnaround*, Penguin, London.
- STARBUCK W., HEDBERG B., GREVE A. (1978), "Responding to Crisis", *Journal of Business Administration*, vol. 9, n. 2, pp. 111-137.
- SUDARSANAM S., LAI J. (2001), "Corporate Financial Distress and Turnaround strategies: an Empirical Analysis", *British Journal of Management*, vol. 12, n. 3, pp. 183-199.
- THORNHILL S., AMIT R. (2003), "Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and Resource-Based View", *Organization Science*, vol. 15, n. 5, pp. 497-509.

- TRAHMS C., NDOFOR H., SIRMON D. (2013), "Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, vol. 39, n. 5, pp. 1277-2013.
- VOLBERTA H., BADEN-FULLER C. (1996), *Strategic Renewal from an Evolutionary Perspective: four Dynamic Mechanism*, Rotterdam School of Management.
- WIESENFELD B., WURTHMANN K., HAMBRICK D. (2008), "The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model", *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 1, pp. 231-251.
- WILKINSON A., MELLAHI K. (2005), "Organizational Failure: Introduction to the Special Issue", *Long Range Planning*, vol. 38, pp. 233-238.

Academic or professional position and contacts

Alberto Falini
Associate Professor of Management
University of Brescia - Italy
e-mail: alberto.falini@unibs.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.16
pp. 319-342



Sinergie Italian Journal of Management

Useful information for readers and authors

Aims and scope

sinergie

italian journal of management

Sinergie, Italian Journal of Management (*formerly Sinergie, rivista di studi e ricerche*) is a peer-reviewed scholarly publication focusing on the principal trends in management, corporate governance and sustainable development.

Mission

- To build a bridge between business and society, and to bring the Italian management perspective to the international debate on business enterprise and its role in society.

Values

- Rigor in selecting the studies and papers submitted to the Journal.
- Innovation in research pathways and in service to readers.
- Consideration of 'voices' from the scientific community.
- Openness to all researchers-particularly young researchers.
- Internationalisation of relations with foreign researchers and journals edited in foreign countries.
- Simplicity, in the sense of valuing carefully crafted results and paying attention to interpersonal relationships.
- Respect for the thoughts of authors, staff and the audience.

Vision

- Connections between research, thought and managerial action are the foundation premises on which to build a future based on the common good.

Editorial policies

- The Journal is interested in papers with future scenarios/visions that contribute to Sinergie's mission to be a review that is oriented towards the future of business and management.
- The Journal has a generalist positioning, meaning that it intends to cover various management and corporate governance topics, including strategy, marketing, human resources and finance, without limiting itself to company functions or business sector boundaries that are too specialised.
- The Journal aims to promote both empirical and conceptual contributions that are not merely descriptive and/or quantitative in nature. Sinergie aims to balance relevance with rigor and encourages interpretation, critical discussion and reasoning with respect to the measurement of more or less significant phenomena.

Sinergie's publisher, Fondazione CUEIM, contributes to developing management knowledge by publishing additional editorial lines (with ISSN or ISBN):

- Sinergie Rapporti di ricerca, a printed publication dedicated to disseminating the results of relevant empirical research carried

out by CUEIM (Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale) and other research organisations.

- Sinergie Quaderni, a printed series of papers that collects contributions on a variety of topics related to business governance issues.
- Sinergie Management Research, an online publication for research reports (the research editor has to provide evidence of the review process).
- Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings, which gathers the contributions presented during the annual Sinergie Conference or other conferences patronised by the Journal. In both cases, published papers are submitted to blind peer review.

SINERGIE

Address: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26

37129 Verona, Italy

Tel. +39 045 597655; Fax +39 045 597550

E-mail: redazione@sinergieweb.it

Website: www.sinergiejournal.it

Peer review procedures

Sinergie is a double-blind reviewed journal. Each paper is submitted for evaluation by two anonymous independent reviewers, who are academics chosen among experts of the topic.

Editorials and explicitly indicated invited contributions are not subjected to peer review.

The peer-review process can lead to:

- acceptance of the paper as it is
- acceptance with minor proposals for improvements
- acceptance subject to substantial modifications
- rejection.

In the second and third cases, the paper will be sent back to the author/s, who has/have to return the paper within a specified timeframe after it has been revised on the basis of the reviewers' comments.

An annual meeting of the Sinergie panel of Appointed Reviewers is organised during the annual Sinergie Conference. The aim of the meeting is to improve the peer-reviewing process.

Guidance by editors in chief, guest editors and blind referees results in a 'training ground for young researchers', which was declared as Sinergie's mission by its founder, Giovanni Panati.

Reviewers apply the following criteria when assessing single papers:

1. correctness of the methodological approach
2. significance of the bibliographical base
3. clarity of exposition
4. originality/innovation
5. relevance from theoretical and empirical standpoints, and managerial implications.

Sinergie Italian Journal of Management is accredited by AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale) Italian Academy of Business Economics.

Authors who submit articles to Sinergie agree to the following terms.

The article has not previously been published in its current or a substantially similar form, and it is not under consideration with another journal. Sinergie requires all authors to submit original content. If authors have used the work and/or words of others, it must be appropriately cited or quoted. Redundant publication is only acceptable if it leads to different or new conclusions, or if it contains comparisons with new data. In all cases, it is important to reference the previously published work and ensure that the scope of the paper and its conclusions differ from the previous research. If the repetition has not been sufficiently highlighted, then a note of clarification may be required.

The article must not contain any unlawful statements and must not infringe any existing copyright. Authors must include the necessary permission of copyright released with the tacit/explicit assent of the authorities responsible in the place in which the article has been published. Such permission is necessary to reproduce in the article, in all media and in all countries any included materials, tables and figures that are not owned.

All authors will receive a final version of the article, take responsibility for the content, agree to its publication, the order of the authors listed on the paper and the allocation of paragraphs. In multi-authored papers, it is important that all authors who have made a significant contribution to the paper are listed. Those who have provided support but have not contributed to the research should be acknowledged on the first page of the article.

All authors, editors and reviewers have to declare any potential conflicts of interest in the research. In particular, conflicts of interest include: a) a financial or personal interest in the outcomes of the study; b) undisclosed financial support for the research by an interested third party; c) a financial or personal interest in the suppression of the research. A note that highlights the financial support received from third parties for the research, or any other possible conflicts of interest, must be included prior to review and published on the first page of the article.

All authors must read and adhere to the Journal's author guidelines.

Most importantly, ethical misconduct includes plagiarism, redundant publication (dual publication or self-plagiarism) and conflicts of interest.

Authors who want to submit a paper to the Journal should comply with the submission procedures and the Authors' Guidelines, which are presented on the Journal's website.

Sinergie only publishes original work; therefore, submitted papers must not have previously been published in a refereed journal in its current or a substantially similar form, and it must not be currently under consideration for publication in another refereed journal (any explanation on the matter must be provided to the Editor in the accompanying e-mail).

Editors cannot provide any excerpts of the paper. Authors may download the PDF file of their paper's final layout from the Journal's website.

Authors are required to express their consent to the publication of their disclosed e-mail addresses, as stated by Italian Law D.Lgs. 196 of 30 June 2003. They must also commit themselves to respect the Journal's publishing ethics.

Authors may submit papers in English or Italian by sending the paper directly to the Publisher Secretary (redazione@sinergieweb.it).

The submission procedure requires authors to provide:

Two separate files, which are created using Microsoft Word for Windows:

- The first file should be called 'IA', and it should only include the title of the paper, information about the authors (qualifications, scientific sector, e-mail addresses and corresponding author's mobile phone number, which will be reserved for internal use), possible allocation of paragraphs, acknowledgements and references to research projects that led to the drafting of the paper.
- The second file should be called 'FP'. It must not contain any details regarding the author(s), or any information that could be traced back to the author(s) (e.g., acknowledgements and similar expressions).

Title

No longer than 125 characters (spaces included).

Abstract

No longer than 250 words. The Abstract must be structured according to the following layout: purpose of the paper, methodology, results, research limitations, practical implications and originality of the study.

Keywords

A minimum of three and a maximum of six keywords must be included to identify the framework of the study's main topic.

Length

The paper should not exceed 7.000 words, including charts, figures, tables, footnotes and references.

Text style

The body of the text and of the notes must be justified.

Italics may be used to emphasise certain parts of the text, and for English words that are not commonly used. Neither boldface (except in paragraph titles) nor underlining should be used.

Text graphic rules

Citations must be indicated by double quotation marks (“..”) followed by the cited author’s surname, year of publication, and page number(s) (e.g., Panati, 1981, 48–53). The author is responsible for referencing citations in the bibliography, which means that all citations in the text must correspond to their relative final bibliographical references before the file is uploaded. Citations that are not indicated in final references will be removed from the text. Footnotes are only to be used for comments, in-depth examinations and further remarks, and not as bibliographical references.

Tables and figures

Any tables and figures included in the paper must be numbered in progressive order, have a title (above the table/figure) and source (under the table/figure), be black and white (or grey if necessary), and be inserted in the Word document in the most appropriate position.

Tables, figures and graph files must be uploaded in their original format. Word (.doc or .docx), Excel (.xls) and PowerPoint (.ppt) files are accepted. Image formats that are not accepted include .png, .gif, .jpeg, .bmp and .pdf.

References and Internet websites

References must be placed at the end of the text. They should be listed in alphabetical order and, for authors with multiple references, ordered chronologically. References must follow these rules:

Books

GOLINELLI G.M. (2010), *Viable systems approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam, Wolters Kluwer, Padova.

Articles

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2008), “The entrepreneur and the frontiers of complexity”, *Sinergie*, n. 75, pp. V-X.

Book chapters

VARALDO R. (1987), “The internationalization of small and medium-sized italian manufacturing firms”, in Rosson P., Reid S., (edited by), *Managing export entry and expansion: concepts and practice*, Praeger, New York.

Internet websites

Websites should be mentioned separately below the references.

<http://www.cueim.it>

<http://www.univr.it>

For papers being submitted in Italian, authors are required to provide:

- A title in Italian and in English of no more than 125 characters each (spaces included)
- An abstract in Italian and in English of no more than 250 words each. Both abstracts must be structured according to the following layout:
 - (Italian abstract)
 - obiettivo del paper
 - metodologia
 - risultati
 - limiti della ricerca
 - implicazioni pratiche
 - originalità del lavoro
 - (English abstract)
 - purpose of the paper
 - methodology
 - results
 - research limitations
 - practical implications
 - originality of the study.
- A minimum of three and a maximum of six keywords-in both Italian and English-that identify the framework of the study's main topic.

2017 subscription fees

Italy

- standard fee	€	200, 00
- researchers	€	150, 00
- students and PhD students	€	80, 00
- supporters	€	1.000, 00
- libraries	€	80, 00
- book shops	€	100, 00

Abroad

- standard fee	€	240, 00
----------------	---	---------

Subscription to the quarterly Sinergie is on an annual basis, starting from January of each year. It includes three issues of the journal and an additional issue (Rapporti di Ricerca or Quaderni di Sinergie). A supporter subscription entitles the subscriber to receive five copies of each issue and special visibility in the journal.

Each subscription is due for renewal by the end of April to guarantee subscribers a regular mailing of the publications. Late subscribers are entitled to receive back issues, which are sent at the end of the year.

Completion of the subscription procedure (subscription and payment office + 22% VAT) within May 15th 2017 entitles the subscriber to attend the Sinergie-Sima 2017 Conference free of charge. This promotion is restricted to standard fees, researchers, students, PhD students and supporters. It is not available through libraries or bookshop.

A supporter subscription allows three people to attend the annual Sinergie Conference free of charge. More details may be found on the conference website.

To subscribe, complete the subscription form at:

www.sinergiejournal.it → ***Journal*** → ***Subscribe to Sinergie***

Subscribers may pay for their subscription via:

- Paypal/prepaid credit card
- Bank transfer to the following account: Cueim Comunicazione Srl at BNL, Banking Agency Piazza delle Erbe, 19 Verona (Italy)—IBAN IT 75 E 01005 11700 000000000467—BIC/SWIFT CODE BNL2ITRR. In addition to personal identification data, please specify the reason for payment (Name Surname + Sub. Sinergie 2016).

To buy issues of Sinergie, visit the bookshop section at:
www.sinergiejournal.it → Bookshop

For more information, and to request back issues of the Journal, contact:

Administration, subscription and advertising

Annalisa Andriolo

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26

37129 Verona

Tel. (+39) 045 597655; Fax 045 597550

Email: *amministrazione@sinergieweb.it*

Upon receiving the subscription request and payment, the administration office will issue the related note to the subscriber.

For subscriptions by public institutions, submission payments must be made only after the note has been issued. In this case, the number of the note and the name and surname of the subscriber must be indicated in the reason of payment.

Forthcoming issues:

I saggi di Sinergie

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

*Transformative business strategies
and new patterns for value creation*

“The Direction is not liable for any opinions expressed by the authors of published texts and advertisements. The partial or total use of the articles is permitted so long as the source is cited. The maximum percentage of allowed advertisements is 50%”.

600 copies printed by

GRAFICHE BAIETTA -Via Carcirago, 14, 37022 Fumane (VR) Italy - Tel. 045 770 2088
November 2017

€ 66,00